



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Myyntilaskutusprosessin kehittäminen - Case Yritys X

---

Ripatti, Viveka

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## **Myyntilaskutusprosessin kehittäminen - Case Yritys X**

Ripatti, Viveka  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu 2013

Ripatti, Viveka

**Myyntilaskutusprosessin kehittäminen - Case Yritys X**

Vuosi	2013	Sivumäärä	80
-------	------	-----------	----

Tämä opinnäytetyö käsittelee myyntilaskutusprosessin kehittämistä kohdeorganisaatio Yritys X:ssä. Työssä on kuvattu kohdeorganisaation tämänhetkistä myyntilaskutusprosessia sekä etsitty niistä ongelmakohtia, joita tulisi kehittää tulevaisuudessa toiminnan automatisoinnin ja tehostamisen parantamiseksi. Työn tarkoituksena on kehittää organisaation kassanhallintaan sidoksissa olevaa prosessia sekä varmistaa käyttöpääoman riittävyys lyhytaikaisten saamisten kiertonopeutta kasvattamalla.

Opinnäytetyön apuna on käytetty teoriaa, jonka tarkoituksena on ollut pohjustaa käsiteltävää aihepiiriä sekä tarkentaa tutkittavaa kohdetta. Työssä käytetty teoria pohjautuu pitkälti taloushallinnon ja siihen liitoksissa olevan laskentatoimen teoriaan, jonka tarkoituksena on toimia viitekehyksenä työn muille osa-alueille. Tarve myyntilaskutusprosessin kehittämiseksi on muodostunut tukipalvelujen laskutustiimin sisällä tapahtuneiden muutosten seurauksena sekä toiminnan nykyaikaistamisen ja automatisointitarpeen myötä.

Tämän aihealueen tiimoilta Yritys X:ssä on toteutettu tutkimus, jonka tarkoituksena on ollut selvittää niistä ongelmakohtia ja näkökulmia, joita tulisi kehittää myyntilaskutusprosessissa. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Valituiksi menetelmiksi muodostuivat haastattelut, joiden apuna käytettiin havainnointia ja dokumentteihin perustuvaa informaatiota. Haastatteluja toteutettiin kokonaisuudessaan viisi kappaletta, joista kaksi laskutustiimin työntekijöille, kaksi projektipäälliköiden esimiehille sekä yksi valitulle projektipäällikölle. Haastatteluista saadun aineiston perusteella tehtiin analysointi, jonka avulla saatiin tutkimuksen lopulliset johtopäätökset.

Opinnäytetyötä varten tehdystä tutkimuksesta ilmenee, että tietyillä myyntilaskutusprosessin osa-alueilla on selvästikin toiminnan tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä, joita tulee kehittää. Nämä osa-alueet ovat sidoksissa sekä Yritys X:n tukipalvelujen laskutustiimin työntekijöihin, laskutuksesta vastaaviin projektipäälliköihin että heidän esimiehiinsä. Tärkeimpiä kehitysalueita myyntilaskutusprosessissa ovat laskutusaikataulun muokkaaminen, projektipäälliköiden lisäkoulutus laskua luotaessa, sähköisen arkistoinnin perustaminen sekä laskutuksen tekoa käsittelevä lisäkoulutus.

Työstä saadun informaation ja tulosten perusteella tehtiin kehitysehdotus, jonka tarkoituksena on esittää yksittäisiä ratkaisuihin myyntilaskutusprosessin kehittämiseksi. Tulevaisuudessa tästä opinnäytetyöstä saatujen tulosten ja käytännön toimien avulla voidaan vähentää myyntilaskutusprosessiin sidoksissa olevia kustannuksia, kehittää käyttöpääoman kiertonopeutta, lisätä kassavirran ja työn tasaisuutta sekä parantaa toiminnan ekologisuutta.

Ripatti, Viveka

**Development of an invoicing - process: a case study of Company X**

Year	2013	Pages	80
------	------	-------	----

This thesis focuses on the development of the invoicing - process in the target organization, Company X. The purpose of this assignment is to describe the current invoicing - process in the target organization and to examine the areas that are in need of development in the future. The main purpose of the project is to identify the solutions that will increase automation and efficiency in Company X's invoicing process.

The research is based on theory, which is used to frame the main topic and delineate the area to be examined. The theoretical section examines financial management and accounting principles, which provide a context for other sections of this work. The necessity of this study for the target organization emerged as a result of modifications in the organization's support services and the need for reform of its internal processes.

An empirical study was carried out to support this research, the purpose of which was to examine those issues and points of views that need to be developed in Company X's invoicing process. The study was conducted using qualitative research methods. The methods selected included interviews, observations and information based on documents. A total of five interviews were conducted, of which two were with employees working in Company X's invoicing team, two were with the supervisors of the project managers and one was with a project manager. The data acquired from the interviews was analyzed by using content analysis. The results of the research were examined from the perspective of cash management, working capital and invoicing speed.

The results of this research indicate that there are certain areas which affect invoicing process efficiency and need to be developed. These areas are connected to the target organization's invoicing team, but also to the project managers and their supervisors. The most important areas of development include the modification of the invoicing schedule, further education for the project managers in invoice creation and the establishment of an electronic archive.

Based on these results and information a development proposal was drawn up with the purpose of showing singular solutions in the development of Company X's invoicing process. In future there is the possibility to reduce costs in the invoicing process, develop the speed in allocating working capital and increase the stability of the cash-flow, as well as to develop more environmentally-friendly procedures.

Key words     financial accounting, sales invoicing, electrical archiving

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Opinnäytetyön kuvaus .....	8
1.2	Tutkimuksen tausta .....	9
1.3	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmät .....	10
1.4	Käytetyt teoriat ja viitekehys .....	11
2	Taloushallinnon määritelmä ja tavoitteet .....	11
2.1	Taloushallinnon jakautuminen sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen .....	11
2.1.1	Prosessit taloushallinnossa .....	13
2.1.2	Sähköinen taloushallinto .....	14
2.1.3	Digitaalinen taloushallinto .....	15
2.1.4	Taloushallinto nykypäivänä .....	16
2.1.5	Lainsäädäntö ja kirjanpitolaki .....	18
3	Opinnäytetyön kohdeorganisaatio .....	19
4	Laskutus .....	20
4.1	Sähköinen laskutus .....	22
4.2	Verkkolaskutus .....	23
4.3	Myyntilaskutus .....	25
4.3.1	Myyntilaskutusta koskeva lainsäädäntö .....	27
4.3.2	Myyntilaskujen sähköistyminen .....	29
4.3.3	Maksuliikenne ja myyntireskontra .....	29
4.4	Myyntilaskutus Yritys X:ssä .....	30
4.5	Yritys X:n laskutusprosessi .....	31
5	Myyntilaskujen arkistointi .....	34
5.1	Sähköinen arkistointi .....	35
5.2	Sähköisen arkistoinnin hyödyt .....	36
5.3	Sähköisen arkistoinnin toteuttaminen .....	37
6	Tutkimus .....	39
6.1	Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdat .....	39
6.2	Tutkimuksen kohde .....	40
6.3	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	40
6.4	Tutkimusmenetelmät .....	41
6.4.1	Haastattelut .....	42
6.4.2	Havainnointi .....	44
6.4.3	Dokumentteihin perustuva tieto .....	45
7	Tutkimuksen toteutus .....	45
7.1	Tutkimusaineisto .....	45
7.2	Analysointi .....	46

8	Tutkittavien näkemykset ja ehdotukset .....	47
8.1	Laskutustiimin työntekijöiden haastattelut .....	47
8.1.1	Myyntilaskutus ja nykytilanne .....	48
8.1.2	Laskutusprosessin haasteet .....	48
8.1.3	Kehittämiskohteet .....	50
8.1.4	Kehitysehdotukset .....	51
8.2	Projektipäälliköiden haastattelut .....	52
8.2.1	Haasteet .....	52
8.2.2	Kehittämiskohteet ja kehitysehdotukset .....	53
8.3	Projektipäälliköiden esimiesten haastattelut .....	54
8.3.1	Haasteet .....	55
8.3.2	Kehittämiskohteet ja kehitysehdotukset .....	56
8.4	Yhteenveto haastatteluista .....	56
9	Kehitysehdotus ja johtopäätökset .....	58
9.1	Johtopäätökset .....	58
9.2	Ehdotus myyntilaskutusprosessin muuttamiseksi .....	60
9.3	Hyöty kohdeorganisaatiolle .....	63
10	Kehittämisehdotuksen arviointi .....	64
11	Tutkimuksen arviointi .....	65
11.1.1	Tutkimuksen validiteetti .....	65
11.1.2	Tutkimuksen reliabiliteetti .....	67
	Lähteet .....	68
	Kuviot .....	75
	Liitteet .....	76

## 1 Johdanto

Viime vuosina Suomi on kamppaillut koko Eurooppaa koskevaa talouskriisiä vastaan yhdessä muiden euromaiden kanssa. Tämän lisäksi talouskriisin juuret ovat ulottuneet yhä kauemmas Euroopan ulkopuolelle, mikä on lisännyt taloudellisen epävakauden kasvua. Suomen Pankin arvion mukaan Suomen talouden näkymät ovat heikentyneet edelleen kesän 2012 jälkeen, mikä on heikentänyt julkisen talouden näkymiä. Tämän johdosta Suomea koskevat menot ovat jatkaneet kasvuaan ja samalla verotulot ovat pienentyneet. Suomen Pankin arvion mukaan vuodelle 2013 on odotettavissa niukkaa 0,4 prosentin kasvua. Tämä tarkoittaa sitä, että vuoteen 2014 mennessä menoja on leikattava ja verotusta korotettava sopeutustoimien avulla (Raeste 2012).

Tänä päivänä yritysten tulee olla yhä kilpailukykyisempiä ja muutosvalmiimpia, jotta globaalissa kehityksessä pysytään mukana. Muutokset taloushallinnossa ja informaatioteknologiassa ovat todistaneet viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana, miten vauhti kehityksessä jatkaa kiihtymistään. Nykypäivänä työntekijöiden riittävä koulutus, tiedonjakaminen eteenpäin yrityksen sisällä ja esimiehiltä saatu kannustus ovat asioita, jotka voivat kehittää yritystä toivotuun suuntaan. Samoin yhteisistä sovituista säännöistä ja suunnitellusta strategiasta kiinnittäminen voivat olla avain yrityksen menestymiseen tulevaisuudessa.

Myyntilaskutus on yksi yrityksen tärkeimmistä toiminnoista, joka osaltaan takaa toiminnan jatkuvuuden ja varmistaa rahantulon laskutuksesta saatujen suoritusten avulla (Anttonen & Hakonen 2010, 102). Myyntilaskutuksella on suuri vaikutus sekä yrityksen kassanhallintaan että käyttöpääomaan. Prosessin tarkoituksena on varmistaa käyttöpääoman riittävyys ajallaan tapahtuvalla laskutuksella, jotta lyhytaikaisia pääomia voidaan tulevaisuudessa hyödyntää mahdollisimman tehokkaalla tavalla.

Näihin edellä mainittuihin seikkoihin viitaten voidaan sanoa, että taloushallinnon parissa työkentelevien henkilöiden tulee pysyä ajan hermolla alati vaihtuvissa talouden muutostilanteissa. Epävakaa taloustilanteen vallitessa yrityksen kassavirran hallinta on tärkeässä roolissa tavoitellessa kustannussäästöjä (Basware 2012, b). Vuodenvaihteen 2013 jälkeen Suomen arvonlisäverokannat nousivat yhdellä prosenttiyksiköllä, joka vaikuttaa tavaroiden ja palveluiden hintojen nousuun. (Taipalus & Venäläinen 2012). Tuottavuutta kehittämällä ja työprosesseja helpottamalla voidaan muuttaa sekä työntekijöiden toimintatapoja että parantaa yrityksen tuloksellisuutta.

## 1.1 Opinnäytetyön kuvaus

Tämän opinnäytetyön aiheena on myyntilaskutusprosessin kehittäminen Yritys X:ssä. Lähtökohtana opinnäytetyölle on kohdeyrityksen tarve parantaa myyntilaskutusprosessia nopeuttamalla ja tehostamalla työvaiheita. Laskutusprosessin kehittämistarve muodostuu kassanhallinnan ja käyttöpääoman yhteyteen, joita on tarve muokata tehokkaampaan suuntaan kohdeorganisaatiossa. Tällä hetkellä kohdeorganisaation myyntilaskujen kiertoaika on Balance Benchmarking - Infrasektorin suunnittelutoimistot - tutkimuksen mukaan alhainen verrattaessa yhdeksään muuhun suureen Suomessa toimivaan infrasektorin suunnittelutoimiston tutkimukseen. Tämän lisäksi Yritys X:n tarkoituksena on lisätä laskutusprosessin automaatiota Baswaren e-Invoice PRO -verkkolaskujen lähetyspalvelua hyödyntämällä. Tulevaisuudessa tarpeellisena nähdään myös sähköinen arkistointijärjestelmä, jolla voitaisiin vähentää kasvavaa paperimäärää ja asiakirjojen tilanvientiä yrityksen tiloissa.

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään myyntilaskutusprosessin tehostamista ja siitä syntyvien asiakirjojen siirtoa sähköiseen arkistoon. Työtä tarkastellaan Yritys X:n laskentatiimin työntekijöiden näkökulmasta ja sen tarkoituksena on lisätä tietoa myyntilaskutukseen liittyvistä osista ja aihe-alueista. Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa ja tehostaa myyntilaskutusprosessia sekä saada myyntilaskutusprosessin kehittämiseen tarvittavaa tukimateriaalia. Tämän tukimateriaalin ja tutkimuksen avulla voidaan tulevaisuudessa kehittää myyntilaskutusprosessia eteenpäin.

Opinnäytetyön toisessa luvussa perehdytään taloushallinnon viitekehykseen, joka sisältää perehdytyksen laskentatoimen teoriaan. Tässä luvussa kuvataan mm. taloushallinnon muokautumista nykyiseen muotoonsa sekä tulevaisuuden odotettuja kehitysaskelia. Laskentatoimen aihealueista keskitytään vain ulkoiseen laskentatoimeen, jonka ymmärtäminen on tärkeää työn aiheen eli myyntilaskutuksen kannalta.

Kolmas luku käsittelee kohdeorganisaatiota. Tässä luvussa perehdytään taloushallinnon tukipalvelujen työnjakoihin Yritys X:ssä sekä tarkastellaan nykyistä myyntilaskutusprosessia. Tämän lisäksi osiossa käsitellään tämänhetkisiä muutoksia myyntilaskutusprosessissa ja saman osa-alueen tulevia muutoksia.

Luvussa neljä perehdytään laskutuksen teoriaan ja käsitteeseen. Tämän osion tarkoituksena on kertoa lukijalle, mistä laskutus koostuu ja mitä myyntilaskutus pitää sisällään. Osion sisältämällä informaatiolla halutaan selvittää, miksi laskutus on yksi tärkeimmistä toimintaedellytyksistä yritykselle ja mikä vaikutus sillä on yrityksen toimintaan. Näiden lisäksi luvussa kuvataan kohdeorganisaation tämänhetkistä myyntilaskutusprosessia ja sen toimintaa.



Viidennessä luvussa käsitellään myyntilaskujen arkistointia sekä tarkastellaan niitä asioita, jotka ovat edellytyksenä sähköisen arkistoinnin perustamiselle. Näitä asioita ovat mm. lain-säädännölliset velvoitteet. Tämän lisäksi luvussa kerrotaan, mitä asioita tulee ottaa huomioon sähköistä arkistointia perustettaessa.

Luvussa kuusi perehdytään opinnäytetyön tutkimukseen ja sen lähtökohtiin. Luvussa kerrotaan tutkimuksen merkityksestä tutkittavien asioiden näkökulmasta sekä tarkastellaan tutkimusongelmaa ja kysymyksiä. Viimeisimpänä luvussa esitellään ja perustellaan tutkimuksessa käytetyt menetelmät.

Seitsemäs luku kertoo, miten tutkimus on toteutettu ja millä tavalla aineistoa on analysoitu. Tämän lisäksi luvussa kerrotaan, kuinka paljon aineistoa on kerätty ja miltä osin menetelmiä on käytetty tutkimuksessa. Tämän lisäksi kerrotaan valitun analysointimenetelmän kriteerit.

Luvussa kahdeksan tarkastellaan tutkimuksesta saatuja tuloksia tutkimusmenetelmien avulla. Tarkoituksena on avata tutkimuksesta saatua aineistoa, joka on kerätty tutkittavien kohteiden haastattelujen kautta. Samalla selostetaan aineiston ja tutkittavien kohteiden avulla saatuja kehityskohteita ja -ehdotuksia.

Luvussa yhdeksän esitellään kehitysehdotukset ja johtopäätökset Yritys X:n myyntilaskutusprosessista. Nämä kyseiset kehitysehdotukset ja johtopäätökset on saatu kehittämistehtävää varten tehdystä tutkimuksesta ja siitä saaduista tuloksista. Tässä osiossa käydään läpi niitä asioita, joista on hyötyä tutkimuksen kohdeorganisaatiolle, sekä esitellään ehdotus myyntilaskutusprosessin muuttamiseksi.

Viimeisessä luvussa keskitytään opinnäytetyön arviointiin ja vertaillaan tutkimuksen luotettavuutta validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Tämän lisäksi osiossa kerrotaan, mitä reliabiliteetti ja validiteetti tarkoittavat teoriassa ja miten työn tekijä on arvioinut kehittämistehtävän pätevyyttä ja luotettavuutta.

## 1.2 Tutkimuksen tausta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on toimia myyntilaskutusprosessin kehitysehdotuksena kohdeorganisaatiolle, Yritys X:lle. Opinnäytetyö toteutetaan teorian, tutkimuksen ja tämän hetkisen myyntilaskutustilanteen pohjalta. Työtä koskevien osa-alueiden teorian on tarkoitus pohjustaa ymmärrystä myyntilaskutukseen sidoksissa olevista asioista ja tarkentaa tutkittavaa kohdetta valitusta aihe-alueesta.

Opinnäytetyössä tarkastellaan tämän hetkistä tilaa Yritys X:n myyntilaskutusprosessissa ja kyseisen aihealueen tulevia muutoksia. Yritys X:n myyntilaskutus on muutosvaiheessa, jossa tarkoituksena on lisätä prosessin automaatiota. Tämän lisäksi tarkoituksena on etsiä muita osa-alueita, jotka tarvitsevat kehittämistä. Opinnäytetyössä toteutettavan tutkimuksen avulla on tarkoitus selvittää niitä osa-alueita, joita laskutusprosessissa tulisi kehittää, jotta toiminta tehostuisi ja nopeutuisi laskutuksen piirissä työskentelevien työntekijöiden osalta. Tutkimuksesta saatujen tulosten ja teorian avulla on tarkoitus tehdä kehitysehdotus kohdeorganisaatio Yritys X:lle myyntilaskutusprosessin kehittämiseksi tehokkuuden, yksinkertaistamisen ja nopeuttamisen lisäämiseksi.

Tutkimus toteutetaan kehittämis-, ja lisäinformaatiotarpeen pohjalta. Yritys X:ssä halutaan tietää, millä keinoin myyntilaskutusta voidaan kehittää ja mitkä ovat siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen taustana on tarve saada uusia näkökulmia, ja kohteita joista selviää, mitä osia toiminnassa ei ole huomioitu tarpeeksi ja mitkä tarvitsevat kehitystä. Tutkimuksen keskeisiä kysymyksiä ovat:

- Mitä muutoksia myyntilaskutuksessa tulisi tehdä, jotta prosessi olisi entistä tehokkaampi ja nopeampi?
- Millaisia vaikutuksia tietynlaisilla toiminnan muutoksilla on prosessiin?
- Miten tutkimuksesta saadut tulokset saadaan muutettua käytännön toimiin?

### 1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmät

Myyntilaskutusprosessin kehittäminen Yritys X:ssä on tällä hetkellä ajankohtainen asia, koska tarkoituksena on siirtyä myyntilaskutuksessa automatisointiin toimintaa nopeuttamalla, tehostamalla ja yksinkertaistamalla. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on parantaa Yritys X:n myyntilaskutusprosessia taloustiimin myyntilaskutustehtävissä työskentelevien työntekijöiden kannalta. Yritys X:n taloustiimissä työskentelee tällä hetkellä seitsemän henkilöä, joista kolme myyntilaskutustehtävissä. Opinnäytetyötä varten toteutettavan tutkimuksen tarkoituksena on etsiä vastauksia miten myyntilaskutusprosessia voidaan kehittää entistä tehokkaammaksi ja ajankäytön kannalta nopeammaksi. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten tavoitteeseen päästään, millaisia vaikutuksia toiminnan muutoksilla on prosessiin ja miten ne saadaan toteutettua käytännössä. Näiden lisäksi tutkimuksessa on tarkoitus tuoda esiin uusia asioita, joista ei olla aikaisemmin oltu tietoisia ja jotka kaipaavat muutosta.

Opinnäytetyötä varten tehtävä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena haastattelemalla myyntilaskutusprosessiin sidoksissa olevia henkilöitä. Menetelmällisesti haastattelujen apuna käytetään havainnointia ja dokumentteihin perustuvaa informaatiota, jotta tutkittavasta aiheesta saadaan kaikki tarpeellinen selville.

Tutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta on tarkoitus kerätä informaatiota, joka auttaa myyntilaskutusprosessin kehittämisessä haluttuun suuntaan. Tutkimuksesta saatujen tulosten ja teorian pohjalta on tarkoitus luoda kehitysehdotus, josta hyötyvät sekä Yritys X että laskutustiimin parissa työskentelevät työntekijät.

Tämän opinnäytetyön työstämisen aikana Yritys X:ssä on toteutettu viisi haastattelua myyntilaskutusprosessiin sidoksissa oleville kohdeorganisaation työntekijöille. Näistä viidestä haastattelusta henkilöstä kaksi toimii Yritys X:n tukipalvelujen laskutustiimissä, yksi projektipäällikönä ja kaksi projektipäällikköesimiehenä. Kaikki tutkimushaastattelut toteutettiin työaikana tammi-maaliskuussa 2013.

#### 1.4 Käytetyt teoriat ja viitekehys

Tässä opinnäytetyössä käytetty teoria toimii viitekehyksenä työn muille osa-alueille. Työn viitekehys on rajattu koskemaan taloushallinnon ja laskutuksen teoriaa. Taloushallinto ja laskentatoimi määrittävät osaltaan myyntilaskutusta ja sen toimintoja. Näiden teorioiden lisäksi tutkittavaan aiheeseen vaikuttavat Suomen lainsäädäntö ja kirjanpitolaki, joiden perusteella myyntilaskutus yrityksessä suoritetaan. Seuraavassa kahdessa osiossa käsitellään kehittämistehtävän kannalta tärkeää pohjatietoa, joka liittyy taloushallinnon kohdalla ulkoiseen laskentatoimeen.

## 2 Taloushallinnon määritelmä ja tavoitteet

Käsitteenä taloushallinto on laaja ja se sisältää monia eri osa-alueita liiketoiminnassa. Määritelmälle taloushallinto on ominaista, että se voidaan jakaa sekä ulkoiseen että sisäiseen laskentatoimeen. Termiä taloushallinto käytetään usein laskentatoimen kirjallisuudessa, mutta vain harvoissa tapauksissa sille on selkeää määritelmää. Sanna Lahden ja Tero Salmisen kirjoittamassa kirjassa - Kohti digitaalista taloushallintoa - (2008) kuvataan kyseistä termiä seuraavalla tavalla:

”Taloushallinnolla tarkoitetaan järjestelmää, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmille” (Lahti & Salminen 2008, 14).

### 2.1 Taloushallinnon jakautuminen sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen

Laskentatoimea voidaan luonnehtia prosessiksi ja järjestelmäksi, jossa informaatiota kerätään, mitataan, tallennetaan ja kommunikoidaan toiminnan ja päätöksenteon tueksi (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2005, 12). Toiminnot kuten kirjanpito, palkanlaskenta, kustannus-

laskenta ja laskutus ovat kaikki osaltaan siihen sidoksissa. Laskentatoimen avulla voidaan havainnoida yrityksessä tai organisaatiossa tapahtuvia muutoksia, sekä tuottaa luotettavia perusteita yrityselämän toiminnan perustaksi (Huhtala 2012, 8). Kaikkien organisaatioiden toimintatavat vaihtelevat yrityksen toiminnan ja henkilöstön mukaan. Yhtenä yhdistävänä tekijänä on kuitenkin laskentatoimen käyttö yrityksen eri tilanteissa. Laskentatoimesta saatujen laskelmien avulla voidaan analysoida tietyn ajankohdan taloudellista toimintaa ja tehdä niistä raportteja johdon päätöksen tueksi. Tiivistetysti ilmaistuna laskentatoimen tarkoituksena on tuottaa tietoa ja taloudellisia laskelmia.

Taloushallinnon sidosryhmät voidaan jakaa informaation tuottamisen perusteella sekä ulkoiseen (rahoituksen) laskentatoimeen että sisäiseen (johdon) laskentatoimeen. Näitä sidosryhmiä, jotka ovat kiinnostuneita yrityksen toiminnasta ja tuloksellisuudesta ovat mm. yrityksen johtohenkilöt, omistajat, valtio, sijoittajat, asiakkaat, toimittajat ja työntekijät (Kasanen, Koskela, Leppiniemi & ym. 1996, 19 - 22).

Sisäisen laskentatoimen tarkoitus on tuottaa informaatiota johdon päätöksen tueksi ja sitä kutsutaankin toiselta nimeltään johdon laskentatoimeksi. Nykypäivänä yrityksen strategia liitetään osaksi johdon laskentatoimea, missä suunnittelu, johtaminen ja valvonta ovat osa johtamisen järjestelmää. Yrityksen johdon tehtävänä on tehdä päätöksiä sekä valvoa tavoitteiden toteutumista yhteisten päämäärien ja strategian vuoksi. Kaikki yritykset ja organisaatiot tarvitsevat informaatiota toiminnan tueksi, mikä takaa toiminnan jatkuvuuden, pohjustaa käsitystä nykytilanteesta, sekä ohjaa päätöksentekotilanteissa (Ikäheimo ym. 2011, 81). Tällaisen strategisen johtamisen apuna käytetään erilaisia suoritusmittausjärjestelmiä, jotka perustuvat laskentatoimen avulla tuotettuihin tunnuslukuihin. Tämän lisäksi asiakaskannattavuuden selvittäminen, parantaminen ja analysointi ovat keskeisessä osassa sisäistä laskentatoimea. Kustannuslaskentaan pohjautuen on syntynyt toimintolaskenta, joka mahdollistaa asiakkaan räätälöityjen tuotteiden ja asiakaskannattavuuden selvittämisen paremmin kuin perinteinen kustannuslaskenta.

Johdon laskentatoimi ei ole laissa säädettyä kuten ulkoinen laskentatoimi, vaan sen tarkoituksena on tuottaa erilaisia laskelmia yrityksen johdon ja yritystoiminnan tueksi. Näiden laskelmien pohjalta voidaan suunnitella ja ennustaa yrityksen sisäisiä tavoitteita ja muutoksia. Perinteisiä johdon laskentatoimen laskelmia ovat mm. kustannuslaskelmat, tavoitelaskelmat ja tarkkailulaskelmat sekä vaihtoehtolaskelmat (Salme Näsi 2006, 59, 60).

Ulkoinen laskentatoimi kantaa myös nimeä rahoituksen laskentatoimi, joka perustuu informaation sisältöön kirjanpidosta ja tilinpäätöksestä. Ulkoisen laskentatoimen tehtävä on kuvata yrityksen tai muun organisaation taloudellista tulosta ja asemaa tietyssä ajankohtana. Ulkoisen laskentatoimen sidosryhmä koostuu pääosin rahoittajista, työntekijöistä, julkisesta valtas-

ta, asiakkaista, alihankkijoista, sekä palvelun tai tavarantoimittajista. Rahoituksen laskentatoimi on lainsäädäntöön sidottua, koska sitä säätelevät normit määrittävät tarkkaan millaista informaatiota tulee kertoa ja miten. Ulkoisen laskentatoimen keskeisessä asemassa on tilinpäätös, joka kertoo yrityksen taloudellisesta tuloksesta ja asemasta (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2005, 13).

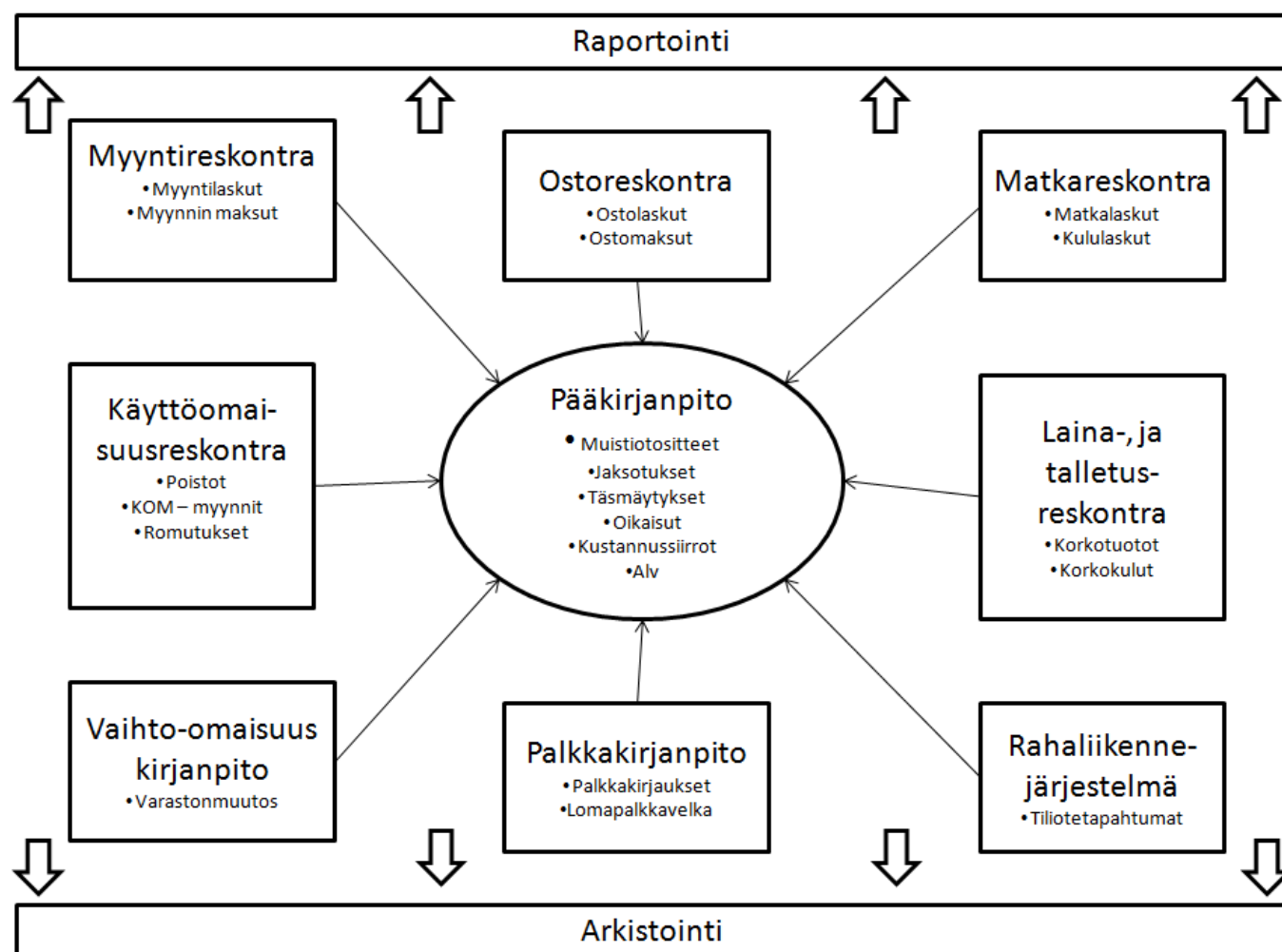
Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana laskentatoimi on kehittynyt merkittävästi kansainvälistymisen takia. Mentäessä 1980-luvulle pääosa laskentatoimen aineistosta perustui suomenkieliseen kirjallisuuteen ja suomalaiseen laskenta-ajatteluun. Euroopan Unionin jäsenyyden myötä 1990-luvulla laskentatoimen kansainvälistyminen alkoi kehittyä erilaisten kansainvälisten harmonisointi-, ja standardointikehyksien yhteydessä (Salme Näsi 2006, 58). Nykypäivänä laskentatiedon hyväksikäyttö on laajentunut koskemaan koko organisaatiota kaikilla tasoilla tietotekniikan ja uusien organisoitumismuotojen myötä (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2005, 5).

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Yritys X:n myyntilaskutusta sekä kassanhallinnan että käyttöpääoman näkökulmasta. Käyttöpääomalla tarkoitetaan yrityksen juoksevaan toimintaan sitoutuvaa rahoituksen määrää ja siten pääoman käytön tehokkuutta (Kauppalehti, 2012). Kassanhallinnalla tarkoitetaan puolestaan yrityksen lyhytaikaisten pääomien tehokasta hyödyntämistä, sijoittamista sekä suojautumista valuuttakurssi-, ja korkoriskeiltä (Taloussanomien 2013. Viitattu 4.3.13., b).

### 2.1.1 Prosessit taloushallinnossa

Perinteiset taloushallinnon prosessit koostuvat reskontrista, rahaliikennejärjestelmästä ja kirjanpidon eri osa-alueiden toimista. Näistä taloushallinnon eri osa-alueista syntyy asiakirjoja, joita arkistoidaan lain määräämän ajan perusteella. Kyseisiä asiakirjoja käytetään myös raportoinnin apuna (Lahti & Salminen 2008, 129).

Taloushallinnon prosessikaavion avulla voidaan hahmottaa eri osa-alueiden päätehtävät ja niihin sisältyvät osatehtävät, jotka muodostavat perinteisen taloushallinnon prosessiketjun organisaatioissa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään myyntireskontran osa-alueeseen ja tarkoituksena on etsiä ratkaisuja, joilla myyntilaskutusta Yritys X:ssä voitaisiin tulevaisuudessa kehittää.



Kuvio 1: Taloushallinnon prosessit  
(Lahti & Salminen 2008, 129)

### 2.1.2 Sähköinen taloushallinto

Nykypäivän taloushallinto on vahvasti sidoksissa erilaisiin tietojärjestelmiin. Toiminnanohjausjärjestelmä ja sitä avustavat ohjelmat ovat monelle yritykselle elintärkeitä taloushallinnon tiedon käsittelyn takia. Taloushallinto voidaan nähdä järjestelmänä, joka koostuu toisiinsa kietoutuneista palasista. Näistä tiettyjen tietojärjestelmien tuottamista tuotoksista syntyy raportteja ja asiakirjoja joita säilytetään ja käytetään yrityksen toiminnoissa (Lahti & Salminen 2008, 14).

Sähköinen taloushallinto alkoi yleistyä 2000-luvun alussa, josta se on kehittynyt suuresti tähän päivään mentäessä. Ennen verkkolaskutuksen aikakautta sähköinen laskujen välitys ja niiden ratkaisut pohjautuivat 1980-luvulla nk. EDI/OVT - ratkaisuihin (Electronic data interchange/ Organisaatioiden välinen tiedonsiirto), joita käytetään joissain yrityksissä vielä tänä päivänä (Liikenne-, ja viestintäministeriö 2009, 15 & 16). Nykypäivänä sähköinen taloushallinto on

vahvistunut Suomessa teknologian ja yhteisten standardien kehityksen myötä. Sähköisen verkkolaskutuksen määrä on kasvussa ja yritykset suhtautuvat sähköistymiseen entistä suopeammin.

Sähköiselle taloushallinnolle on monia nimiä. Sitä voidaan kutsua joko digitaalseksi tai automaattiseksi taloushallinnoksi riippuen teorian tulkintatavoista ja määritelmäeroista. Terminä sähköinen taloushallinto alkoi yleistyä 2000-luvulla Suomessa. Tätä ennen puhuttiin paperitomasta kirjanpidosta, joka käytännössä tarkoitti kirjanpidon lakisääteisten tositteiden esitystapaa sähköisessä muodossa (Lahti & Salminen 2008, 22). Sähköisen taloushallinnon tarkoituksena on tehostaa tietyn organisaation taloushallintoa tietotekniikan, sovellusten, integroinnin ja sähköisten palvelujen avulla (Lahti & Salminen 2008, 21). Nykypäivän tärkeimpiä tietoteknisiä järjestelmiä yrityksissä ovat erilaiset toiminnanohjausjärjestelmät, jotka integroidaan useissa tapauksissa muihin avustaviin järjestelmiin.

Suomi on yksi sähköisen taloushallinnon edelläkävijämaita alati uudistuvan teknologian, koulutuksen ja edistyksellisen maksuliikenneinfrastruktuurin takia. Suomessa lähetetään vuosittain noin 550 miljoonaa laskua, joista 350 miljoonaa on verkkolaskuja. Suurimpina verkkolaskutuksen edelläkävijöinä toimivat teollisuuden ja kaupan ala (Leidenius 2010). Julkishallinnon puolella yhä useammat suomalaiset kunnat ovat siirtyneet vastaanottamaan sähköisiä verkkolaskuja, joka on osaltaan perua entisen liikenne- ja viestintäministeri Suvi Lindenin työryhmän ajamaa - Arjen työyhteiskuntatoiminta- ohjelmaa. Tämän toimintaohjelman tarkoituksena on ollut kehittää sähköisen myynti- ja ostolaskutuksen edistämistä ja käyttöönottoa. Tässä Suomen Kuntaliiton asettamassa esityksessä vuonna 2008 on vedottu siihen, että kaikki ne kunnat ja kuntayhtymät, joilla on valmius vastaanottaa verkkolaskuja, asettaisivat paperisten laskujen takarajaksi vuoden 2011 lopun (Nenonen 2010).

### 2.1.3 Digitaalinen taloushallinto

Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan kaikkien tietovirtojen käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä tavalla, joka on digitaalisessa muodossa (Lahti & Salminen 2008, 19). Digitaalisuus puolestaan tarkoittaa erilaisten tieto-, ja viestintäteknologioiden kehittämistä ja hyödyntämistä, joka mahdollistaa liiketoiminnan tehostamisen (Tekes 2012. Digitaalisuus).

Lahti ja Salminen (2008) käsittelevät kirjassaan digitaalista taloushallintoa erilaisten talouden prosessien kautta. Tässä kyseisessä kirjassa digitaalisuus määritellään sähköisessä muodossa olevaksi tiedoksi jota käsitellään, siirretään, varastoidaan ja käytetään esittämisen apuna. Tämä tieto sijaitsee erilaisissa tietokannoissa joista tietoa siirretään ja käsitellään sovellusten ja ohjelmistojen avulla (Lahti & Salminen 2008, 17).

Digitaalisessa taloushallinnossa prosessin toiminta on suoraviivaista ja sen tarkoituksena on poistaa turhat päällekkäiset käsittelyvaiheet taloushallinnon materiaaleja käsiteltäessä. Kokonaisuudessaan tämä sisältää kaikki taloushallinnon ja kirjanpidon materiaalit yrityksen sisällä ja sovellusten välillä, joissa tietoa käsitellään sähköisessä muodossa. Toisin sanoen koko käytettävä aineisto käsitellään sähköisesti ilman välivaiheita. Tämä tarkoittaa sitä, että taloushallinnon työvaiheista poistetaan myös ne osat, joissa laskut skannataan ja muutetaan sähköiseen muotoon (Lahti & Salminen 2008, 19-22).

Ominaista digitaaliselle taloushallinnolle on, että kaikki yrityksen tietovirrat tulisi hoitaa sähköisesti yrityksen sidosryhmien kanssa (Lahti & Salminen 2008, 20). Digitaalisessa taloushallinnossa prosessit nojaavat automaatioon manuaalisten työvaiheiden sijaan, mikä lisää työprosessien tehostumista ja nopeutta. Lahti ja Salminen (2008) kirjoittavat kirjassaan, että ne organisaatiot, jotka ovat siirtyneet digitaaliseen taloushallintoon, ovat tyypillisesti saavuttaneet 30 - 50 prosentin tehokkuuden parannuksen taloushallinnossaan, sisältäen sekä resursseista että henkilöstöstä aiheutuneet kustannukset (Lahti & Salminen 2008, 27). Automaation avulla resursseja tarvitaan yhä vähemmän, joka luo kustannussäästöjä. Toiminnan joustavuus ja laadun paraneminen vähentävät puolestaan virheitä, joita ihmiset tekevät manuaalisissa työvaiheissa. Tämän lisäksi digitaalinen taloushallinto lisää ekologisuutta ja säästää luontoa, koska moniosaiset työvaiheet vähenevät käsiteltävän materiaalin kohdalla (Lahti & Salminen 2008, 21).

Nykypäivänä yritysten digitaalisuus on kehittynyt parhaiten suurten yritysten keskuudessa. Useammassa tapauksessa suuryritykset omaavat jonkinasteisen sähköisen ostolaskujen kierrätysohjelman, käsittelysovelluksen tai toteuttavat myyntilaskutuksen kokonaan tai osittain verkkolaskutuksena. Tämän lisäksi taloushallinnon automaatio on lisääntynyt yritysten keskuudessa erilaisten talousohjausjärjestelmien käyttöönoton vuoksi (Lahti & Salminen 2008, 25).

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan osittain taloushallinnon kehitystä ja tulevaisuuden muutoksia. Tulevaisuudessa digitaalisella taloushallinnolla on yhä suurempi merkitys sähköisen taloushallinnon ohella, työvaiheiden tehokkaampaan kehittymiseen ja järjestelmien parempaan hyödyntämiseen. Tämän lisäksi digitaalinen taloushallinto muokkaa organisaation perinteisiä toimintatapoja suuntaan, jossa ennen perinteistä tallennusta vaatineet työ-osuudet muuttuvat kontrolloinniksi ja prosessiohjaukseksi (Lahti & Salminen 2008, 25 & 26).

#### 2.1.4 Taloushallinto nykypäivänä

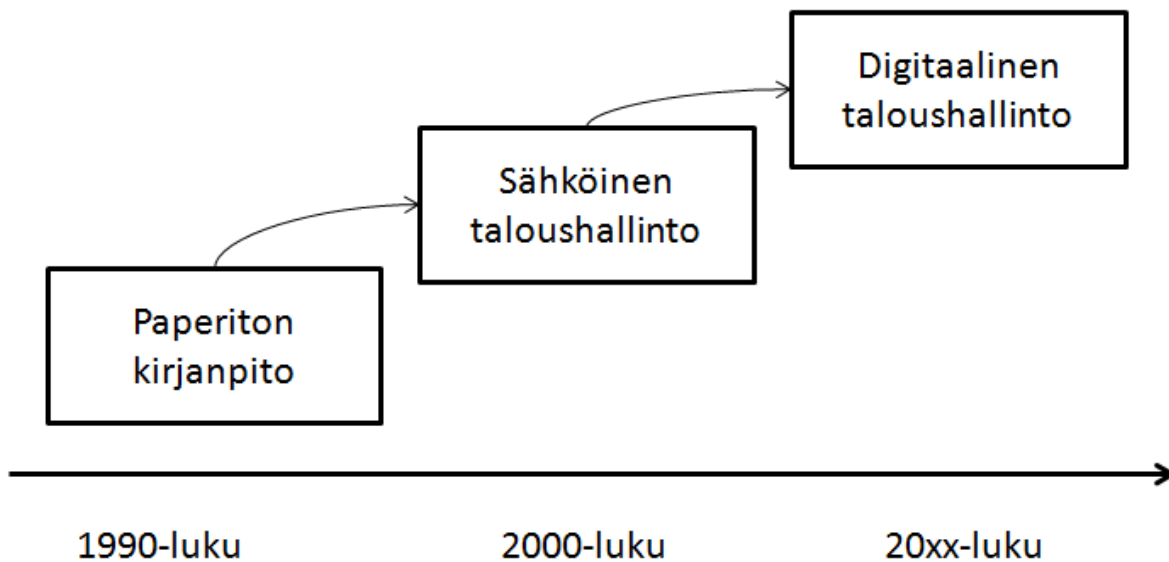
Nykypäivän taloushallinto on vahvasti kasvava osa-alue yritysten toiminnoissa, joka kehittyy edelleen sähköistymisen ja uusimpien teknologia-innovaatioiden myötä. Samaan aikaan digi-



taalisuus kasvattaa osuutta taloushallinnon puolella, joka vaatii jatkuvaa osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä. Liiketalouden alalla taloushallinnon koulutus kiinnostaakin yhä useampia ja työllistymisen mahdollisuudet alalla ovat hyvät (Jukka Rajala 2012).

Baswaren teettämän, vuoden 2011 maaliskuussa valmistuneen tutkimuksen mukaan, suomalaisten yritysten taloushallinnon painopistealueet vuoden 2010 aikana olivat operatiivisen tehokkuuden ja tuloksen parantaminen. Kansainvälisellä tasolla operatiivisen tehokkuuden saavuttaminen on huomattavasti suurempi kuin suomalaisten yritysten (Basware 2011).

1990-luvun alussa puhuttiin paperittomasta kirjanpidosta, joka käytännössä tarkoittaa kirjanpidon lakisääteisten tositteiden esitystapaa sähköisessä muodossa. Tultaessa 2000-luvulle sähköinen taloushallinto alkoi yleistyä jonka myötä verkkolaskutuksen osuus alkoi kasvaa yrityksissä (Kuvio 2: Sähköisen taloushallinnon kehitys Suomessa). Tänä päivänä sähköinen taloushallinto on muutosvaiheessa, jonka seuraavana kohteena on digitaalinen taloushallinto. Digitaalisessa taloushallinnossa tietoa käsitellään sähköisessä muodossa ilman käytettävään aineistoon kohdistuvia välivaiheita (Lahti & Salminen 2008, 21 & 22).



Kuvio 2: Sähköisen taloushallinnon kehitys Suomessa (Lahti & Salminen 2008, 22)

### 2.1.5 Lainsäädäntö ja kirjanpitolaki

Taloushallinnollisen toiminnan yksi keskeisimmistä osa-alueista on kirjanpitolain- ja asetusten noudattaminen, josta on säädetty Suomen laissa. Kirjanpitolainsäädännön 30.12.1997/1336 1. luvussa sanotaan, että jokainen, joka harjoittaa liike tai ammattitoimintaa on toiminnastaan kirjanpitovelvollinen. Kirjanpitovelvollisuuteen kuuluu, että toiminnasta on pidettävä kahdenkertaista kirjanpitoa, jollei siihen ole laissa määriteltyä erityistä syytä. Kirjanpitovelvollisia liiketoiminnassa ovat sekä osakeyhtiöt, osuuskunnat, avoimet yhtiöt, kommandiittiyhtiöt että erilaiset yhdistykset, rahastot, säätiöt ja uskonnolliset yhdyskunnat (Finlex 2012, c).

Yritystoiminta on sidoksissa taloushallintoon myös yrityslainsäädännön pohjalta, joka ohjaa yhtiö-, kilpailu-, ja kuluttajainsuojalainsäädäntöä sekä pitää sisällään taloudellista raportointia koskevan sääntelyn, immateriaalioikeudet ja julkisia hankintoja koskevan lainsäädännön. Tämän lisäksi yritystoimintaa säätelee Euroopan Unionin alueella Eurooppa-oikeuden sisämarkkina-, ja kilpailuoikeus.

Kirjanpitovelvollisuuteen kuuluu hyvien kirjanpitolapojen noudattaminen, joka pitää sisällään kirjanpitolain-, asetusten ja erityislakien noudattamisen. (Fredriksson ym. 2005, 22 & 25). Kirjanpitolaissa on säädetty myös yleisestä tilikauden pituudesta, joka on 12 kuukautta. Toimintaa aloitettaessa tai lopetettaessa tai tilinpäätöksen ajankohtaa muutettaessa tilikausi saa olla tätä lyhyempi tai pitempi, kuitenkin enintään 18 kuukautta (Fredriksson ym. 2005, 387).

Suomen kirjanpitolainsäädäntö on perua 1920-luvun puolivälistä, jolloin ensimmäinen varsinainen kirjanpitolaki kirjattiin Suomen lakiin. Perustuen 1940- ja 1970-luvuilla tehtyihin selvitäisiin pohjoismaisesta kirjanpitolainsäädännön yhdenmukaistamisesta, todettiin 1970-luvun taitteessa, ettei Suomen ole aiheellista pyrkiä yhteispohjoismaiseen kirjanpitolainsäädäntöön. Vasta 1990-luvun taitteessa kirjanpitolakia alettiin yhtenäistää Euroopan Yhteisön direktiivien mukaiseksi. Syynä tähän olivat Suomen Euroopan Unionin jäsenyyteen valmistautuminen, sekä kansainvälistyminen (Salme Näsi 2006, 58). Yksi viimeisimmistä vaiheista suomalaisen kirjanpidon kansainvälistymisessä on ollut kansainvälisten tilinpäätösstandardien, IAS (International Accounting Standards) ja IFRS-standardien (International Financial Reporting Standards), sisällyttäminen osaksi Suomen lainsäädäntöä vuoden 2004 joulukuussa. IAS ja IFRS-tilinpäätösstandardeilla tarkoitetaan kirjanpitolaissa Euroopan Unionissa hyväksyttäviä ja sovellettavia hyväksymismenetelmiä. IAS-asetuksen mukaan EU:n komissio päättää kansainvälisten tilinpäätösstandardien sovellettavuudesta unionissa. IAS-asetus velvoittaa kaikkia yhteisön alueella toimivia julkisesti noteerattuja yhtiöitä käyttämään IAS-standardeja konsernitilinpäätöksessä. IFRS:n soveltaminen puolestaan on pakollista kaikille niille yhtiöille, joiden liiketoimintaan laskemat arvopaperit ovat julkisen kaupankäynnin tai sitä vastaavan kaupankäynnin kohteena Euroopan talousalueeseen kuuluvan valtion lainsäädännön alaisessa arvopaperi-

pörssissä. Suomessa IFRS:n vapaaehtoinen soveltamismahdollisuus on määrätty laajaksi ja yritykset voivat lähtökohtaisesti siirtyä käyttämään standardeja erillis-, ja konsernitilinpäätöksissä. IFRS-standardien edellytyksenä on riittävä valmistelutyö ja hyväksytty KHT tai HTM tilintarkastaja (Fredriksson ym. 2005, 179 - 187).

Laskutusta koskevasta lainsäädännöstä on kirjattu kirjanpitolainsäädännön 30/12.1997/1336 2. luvussa. Tässä kyseisessä luvussa käsitellään liiketapahtumien kirjaamista, tositekirjanpitoa, kirjanpidon tarkastettavuutta, koneellisten tietovälineiden käyttöä ja kirjanpitoaineiston säilyttämistä (Fredriksson ym. 2005, 388). Näiden kohtien sisällöstä on kirjoitettu enemmän kehitysehdotuksen kappaleessa - myyntilaskutusta koskeva lainsäädäntö.

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio on muodoltaan konserni. Yritys X muodostuu emoyrityksestä (X), tytäryhtiöineen (A, B, C, D, E ja F). Suomen lainsäädäntö määrittelee pitkälle konsernien velvollisuuden laatia konsolidoitu tilinpäätös, josta ilmenee konsernin yhteinen tulos. Kirjanpitolain kuudennessa luvussa (30.12.2004/1304) sanotaan, että konsernitilinpäätös laaditaan konserniyritysten taseiden ja tuloslaskelmien, sekä niiden liitetietojen yhdistelmänä. Tämän lisäksi konsernitilinpäätös tulee laatia samalta päivältä kuin emoyrityksen tilinpäätös (Fredriksson ym. 2005, 394).

Kirjanpitolaissa konserni nähdään taloudellisena kokonaisuutena, joka muodostuu emo-, ja tytäryhtiöistä. Tämä vaikuttaa yrityksen kirjanpidolliseen toimintaan tilinpäätöksessä, josta tulee raportoida yhteisenä konsernitilinpäätöksenä. Näiden lisäksi Yritys X:llä on osakkuusyri-tyksiä Yritys Y:ssä ja Yritys Z:ssä sekä Yritys Å:ssä. Nämä yritykset eivät kuulu konserniin, mutta omistusyhteyksillä on vaikutusvaltaa liiketoiminnan ja rahoituksen johtamisessa. Kirjanpilolaki kohdistuu osakkuusyri-tyksissä pääasiassa ääniosuuteen ja kirjanpitovelvollisuu-teen (Fredriksson ym. 2005, 35 & 36).

### 3 Opinnäytetyön kohdeorganisaatio

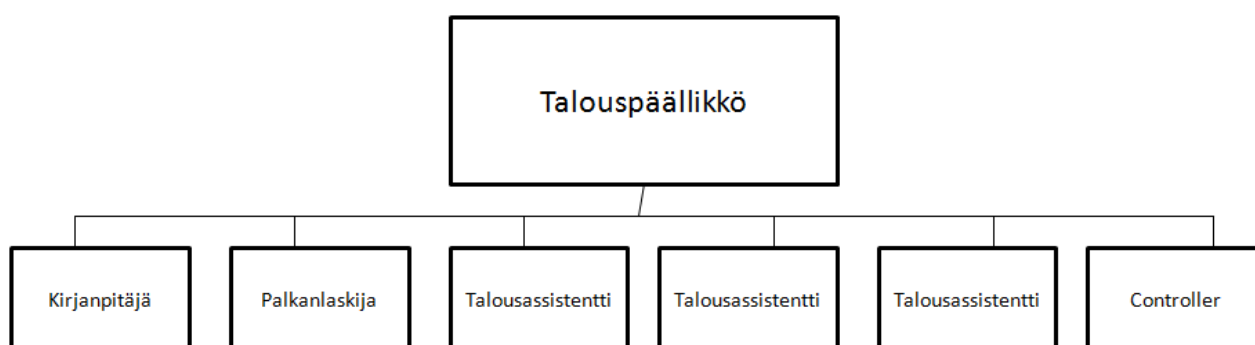
Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio on nimeltään Yritys X. Yritysmuodoltaan Yritys X on osakeyhtiö jonka aluetoimistot sijaitsevat Espoossa, Kouvolassa, Kuopiossa, Lappeenrannassa, Oulussa, Rovaniemellä ja Tampereella. Yrityksen päätoimipiste sijaitsee Espoossa. Yritys X:n toiminta keskittyy yhdyskuntasuunnitteluun ja sen ydinpalveluna on tuottaa korkealaatuista suunnittelua infran, liikenteen, ympäristön ja ICT:n (Information and communications technology) osa-alueilla (Yritys X 2013. Yritys).

Yritys X perustettiin vuonna 1976 väyläsuunnittelun insinööritoimistona, josta se on kasvanut ja kehittynyt tähän päivään asti. Yritys X:n palvelut sisältävät muun muassa infra-alan konsultointia, suunnittelua, kunnossapitoa, rakennuttamista ja tietopalveluja. Nykypäivänä Yritys X

on konserni, joka koostuu emoyhtiöstä (X) ja kuudesta tytäryhtiöstä. Näiden tytäryhtiöiden lisäksi Yritys X:llä on 3 osakkuusyritystä.

Yritys X voidaan luokitella liikevaihdon ja taseen loppusumman puolesta keskisuureksi yritykseksi. Vuonna 2012 konserniyhtiöiden yhteinen liikevaihto oli 38,3 miljoonaa euroa ja liikevoitto 3,6 miljoonaa euroa. Viimeisten vuosien aikana Yritys X on laajentunut vahvasti, mikä näkyy yrityksen liikevaihdon ja henkilökunnan kasvussa. Tänä päivänä Yritys X:ssä työskentelee noin 440 henkilöä. Yrityksen toimitusjohtajana aloitti vuoden 2013 tammikuussa dipl.ins. Herra Y.

Yritys X:n taloushallinnollisista työtehtävistä vastaavat taloushallintotiimi, jossa työskentelee talouspäälikön lisäksi kuusi työntekijää. Näiden kuuden hallinnon työntekijän kesken on jaettu omat osa-alueet, kuten kirjanpito, palkanlaskenta ja laskutus. Opinnäytetyön kohdeorganisaation laskutustiimi koostuu kolmesta talousassistentista joiden tehtävänä on hoitaa muiden sivuavien tehtävien ohella emoyhtiön ja tytäryhtiöiden myyntilaskutusta ( Kuvio 4).



Kuvio 3: Taloustiimi Yritys X:ssä  
(Yritys X taloustiimi 2013)

Laskutustiimin päätehtävänä on huolehtia laskutuksesta, myyntireskontrasta ja perinnästä. Näiden lisäksi työtehtäviin sisältyy projektisopimusten-, ja projektien hallintaa, ostolaskutusta ja reskontran hallintaa, osatuloutus, maksuliikenteen hoitoa sekä kirjanpidon avustavia tehtäviä. Jokaisen laskutustiimin talousassistentin tehtävät on muokattu vastuu-alueiden sopivuuden mukaan.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä Yritys X:n tämänhetkiseen myyntilaskutusprosessiin ja etsiä niitä osa-alueita, jotka kaipaavat toiminnan kehittämistä. Seuraavassa kahdessa kappaleessa on perehdytty tarkemmin laskutukseen ja sitä määritteleviin sidostekijöihin.

Myynti- ja ostolaskuista huolehtiminen on olennainen osa organisaation prosesseja, joka mahdollistaa yritystoiminnan jatkuvuuden. Laskutusta tehdään, jotta yritys saa suoritukset myynneistä ja tätä kautta rahaa toiminnan pyörittämiseen. (Anttonen & Hakonen 2010, 102).

Kirjanpidon perustana on tosite, jolla tarkoitetaan kirjanpitokirjauksesta riippumatonta dokumenttia. Tällaiselle kirjanpidolliselle dokumentille ominaista on se, että kirjaus voidaan toistaa ja se perustuu päivättyyn ja numeroituun tositteeseen. Yleisesti ottaen dokumentilla tarkoitetaan tuotosta, joka kattaa sekä erilaisilla koneellisilla tietovälineillä luodut että arkistoidut asiakirjat (Fredriksson ym. 2005, 43 & 44).

Lasku on joko sähköisessä tai paperisessa muodossa oleva tosite, jonka tulee täyttää arvonlisäverolaissa asetetut laskumerkintävaatimukset (Anttonen & Hakonen 2010, 104). Myyjän on annettava verollisesta tavarain tai palvelun myynnistä ostajalle lasku, jos ostaja on elinkeinonharjoittaja tai oikeushenkilö, joka ei ole elinkeinonharjoittaja. Laskun toimittamiselle ei ole asetettu määräaika ja se voidaan toimittaa asiakkaalle perinteisesti paperilla tai suostumuksesta, sähköpostitse. Lasku voi koostua useammasta erillisestä asiakirjasta liitteineen. Arvonlisäverolain 209 b § sisältää luettelon pakollisista laskumerkinnöistä, joita ovat muun muassa:

- Laskun antamispäivä
- Juokseva tunniste
- Myyjän arvonlisäverotunniste (Y-tunnus)
- Myyjän ja ostajan nimi ja osoite
- Tavaroiden määrä ja luonne, sekä palvelujen laajuus ja luonne
- Tavaroiden ja palvelujen toimitus-, tai suorituspäivä tai ennakkopäivän maksupäivä
- Veron peruste verokannoittain ja yksikköhinta ilman veroa ja hyvitykset ja alennukset (jos eivät yksikkö hinnassa)
- Verokanta ja suoritettavan veron määrä

Näiden lisäksi verovelvollisen myyjän on säilytettävä antamiensa, liiketoiminnan muodossa Suomessa tapahtuneiden hyödykkeiden myyntiä koskevien laskujen jäljennökset ja vastaanottamansa tähän toimintaan liittyvien hyödykkeiden ostoja koskevat laskut (Verohallinto 2012, a).

Yrityksen laskutustoiminnot voidaan jakaa kahteen osaan, joita ovat osto- ja myyntilaskutus. Ostolaskutuksessa yritys maksaa tilaamistaan tuotteista tai palveluista sille organisaatiolle, joka on toimittanut tilauksessa sovitut tavarat tai palvelut kyseiselle asiakkaalle. Myyntilaskutuksessa palvelun tai tavarain myyjä laskuttaa asiakasta ostamistaan tai tilaamistaan palve-

luista tai tuotteista. Molemmat näistä prosesseista ovat tärkeitä yritykselle toiminnan jatkuvuuden takia.

Laskun tuottaminen sähköiseen tai paperiseen muotoon aiheuttaa yritykselle tuotantokustannuksia, jotka ovat osa toiminnan kokonaiskustannuksista. Nämä laskutusprosessin kokonaiskustannukset koostuvat muun muassa laskun muokkaamisesta, joita ovat oikeanlainen ulkoasu, virheettömyys, informatiivisuus, sekä oikea-aikaisuus. Tämän lisäksi laskun epätarkkuus voi aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia ja lisätä asiakaspalvelun tarpeellisuutta (Itella 2012, e). Ajan myötä näihin laskutuksen epäkohtiin on paneuduttu yhä tarkemmin, minkä tuloksena on syntynyt yrityksiä palveluineen, jotka tarjoavat ratkaisuja kyseisiin ongelmiin.

#### 4.1 Sähköinen laskutus

Sähköinen taloushallinto sai alkunsa 90-luvun alussa, josta se on kehittynyt tähän päivään asti valtavasti. Sähköisen taloushallinnon myötä on syntynyt pohja sähköiselle laskutukselle, jonka kehitys kulkee jatkuvasti eteenpäin. Sähköisellä laskutuksella tarkoitetaan laskun lähetys-, ja vastaanottotapaa, joka on sähköisessä muodossa. Suomessa lähetetään vuosittain noin 550 miljoonaa laskua ja näistä 220 miljoonaa laskua yritysten välillä (Leidenius, 2010). Arviolta noin 25 - 30% lähetettävistä laskuista on sähköisiä (Elisa Oyj 2012). Mikäli kaikki yritykset siirtyisivät sähköiseen laskutukseen, säästäisivät suomalaiset yritykset Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan lausunnon mukaan kolme miljardia euroa (Eduskunta 2010).

Finanssialan Keskusliiton FK:n ja Elinkeinoelämän Keskusliiton EK:n vuonna 2012 tehdyn kyselyn mukaan peräti 64 prosenttia yrityksistä käyttää verkkolaskutusta (Finanssialan Keskusliitto 2012). Suurimpina verkkolaskutuksen edelläkävijöinä toimivat teollisuuden ja kaupan ala. Syyksi verkkolaskutuksen kehittymiseen erityisesti kaupan alalla on arvioitu varautuminen kotimaisen suoraveloituksen loppumiseen vuoden 2014 tammikuussa (Taloussanommat 2012).

Vuonna 2011 suomalaisista 81 % maksoi laskunsa tavallisimmin verkkopankissa. Tämän lisäksi tulevaisuudessa 57 % suoraveloitusta käyttävistä suomalaisista aikoo korvata suoraveloitukset verkkolaskulla (Härkönen 2012, 63 & 64). Suomessa sähköistymisen kehitys näkyy siinä, että vuoden 2014 tammikuussa nykyinen laskujen suoraveloitus loppuu ja tilalle tulee e-lasku. Syynä tähän on EU:n pyrkimys yhtenäistää maksukäytäntöjä jäsenmaissaan. Muutoksen tarkoituksena on, että tulevaisuudessa koko euroalueella maksamisessa toimitaisivat samat käytännöt, maksoi laskun joko koti- tai ulkomaahan. Muutos on osa Suomen siirtymistä yhtenäiseen euromaksualueeseen, SEPA:han. (Härkönen 2012, 63).

Sähköinen laskutus tuo osaltaan yritykselle kustannussäästöjä, kun laskun muokkaukseen ja lähetykseen tarvittava aika lyhenee. Laskua voidaan käyttää myös myynnin ja markkinoinnin

työkaluna, jossa selkeä, oikea-informatiivinen ja ajallaan saapuva lasku parantaa asiakkaan imago-mielikuvaa laskuttavasta yrityksestä sekä vähentää asiakaspalveluun tarvittavaa aikaa. Näiden lisäksi ajallaan lähtevät ja toteutuvat laskut vähentävät yrityksen heikon likviditeetti-tilanteen riskiä (Itella 2012, e).

#### 4.2 Verkkolaskutus

Suomi on yksi sähköisen laskutuksen edelläkävijämaista yhdessä Ruotsin, Norjan, Sveitsin ja Brasilian kanssa (Suomen Pankki 2011). Sähköiseen laskutuksen etuja ovat helppous ja automaatio. E-laskutuksessa käytetään monissa tapauksissa sähköistä arkistointia ja niiden hiilijalanjälki on vain 30 % paperilaskuun verrattuna. Tämän lisäksi niihin sisältyy korkealuokkainen tietosuoja laskujen hävityksessä (OP 2012. Suoraveloitus).

Viime vuosina verkkolaskutus on yleistynyt mittavasti yritysten ja julkishallinnon keskuudessa. Tämä ilmenee Finanssialan-, ja Elinkeinoelämän Keskusliiton teettämästä tutkimuksesta, jossa jopa 64 % tutkituista viidestäsadasta yrityksestä ilmoitti käyttävänsä verkkolaskutusta osana yrityksen toimintaa (Finanssialan Keskusliitto 2012, c). Tämän lisäksi yli 175 000 suomalaisella yrityksellä on verkkolaskusopimus valitsemansa palvelutoimittajan kanssa. (Suomen kuntaliitto 2010). Suurin verkkolaskutuksen läpimurto on ollut vuonna 2010, jolloin peräti 30 % yrityksistä on aloittanut verkkolaskujen lähettämisen (Suomen Pankki 2011).

Verkkolaskutuksella tarkoitetaan sähköisessä muodossa lähetettävää ja vastaanotettavaa laskua. Tällainen sähköisessä muodossa oleva verkkolasku sisältää kaikki vastaavat tiedot kuin paperilasku, mutta tiedot ovat helposti ja automaattisesti tietojärjestelmien käytettävissä (Itella 2012, b). Verkkolaskutus onkin tärkeä osa yrityksen toimintaa pyrittäessä kohti digitalisuutta (Lahti & Salminen 2008, 21 & 22). Yhä useammat asiakkaat odottavat laskutuksen tapahtuvan sähköisessä muodossa. Tämän takia laskutuksen pitkäjänteisen kasvun odotetaan olevan tulevana vuosina 20 - 30 prosentin luokkaa (Billentis 2012).

Suomessa verkkolaskujen välittäjinä toimivat verkkolaskuoperaattorit ja pankit (Liikenne- ja viestintäministeriö 2009, 8). Yritysten välisessä verkkolaskutuksessa organisaatiot lähettävät toisilleen välitysverkoston avulla verkkolaskuja. Tärkeää verkkolaskutuksen kannalta on se, että osapuolet ovat hankkineet verkkolaskujen lähetys- ja vastaanottopalvelut joltain tietyltä verkkolaskupalvelulta tarjoavalta yritykseltä. Verkkolaskutuksessa lähetettävä tiedosto sisältää laskun tiedot datatiedostona ja kuvana. Laskun vastaanottajan palveluntarjoaja huolehtii verkkolaskun toimituksesta vastaanottajayrityksen käyttöön (Itella 2012, b).

Verkkolasku on rakenteeltaan xml - muotoinen (Extensible Markup Language) sähköinen lasku, joka siirretään operaattorien ja pankkien kautta lähettäjänä järjestelmästä vastaanottajan

järjestelmään. Tämän lisäksi verkkolaskutuksen ohella on EDI-muotoisia (Electronic Data Interchange) laskutussysteemejä, jotka tukevat toisiaan erilaisissa käyttötarkoituksissa. EDI - laskumuotoa käytetään silloin, kun laskuttajan tekemää aineistoa joudutaan muokkaamaan tai täydentämään vastaanottajan tarpeille sopivaksi (Itella 2012, d). Monet pk-yritykset käyttävät laskutuksessaan pdf-muotoisia ( Portable Document Format) laskuja sähköpostin liitteenä. Tässä laskutusprosessin merkittävimmät hyödyt jäävät pieneksi, koska tiedot on naputeltava erikseen taloushallinnon järjestelmään. Verkkolaskutuksessa ei tarvita manuaalista laskun syöttöä, vaan tiedot lisätään järjestelmään automaattisesti. Suomen käytetyimmät sanomamuodot verkkolaskutuksessa ovat Finvoice ja Teappxml jotka määrittelevät sähköisen laskun minimitietosisällön vakioidun tiedostokuvauksen avulla (Leidenius 2010).

Verkkolaskutuksessa on monia etuja, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Myyntilaskujen lähetys verkkolaskuina alentaa henkilöstö- ja laskutusprosessin kustannuksia, tehostaa toimintaa, parantaa laskutuksen tarkkuutta sekä nopeuttaa laskutuksen välittämistä asiakkaalle. Vuoden 2012 helmikuussa valmistuneen, Baswaren teettämän verkkolaskukyselyn mukaan, neljä viidestä yrityksestä hyödyntää verkkolaskutusta. Tärkeimmäksi asiaksi kyselyyn vastanneet nostivat verkkolaskun vihreyden, joka menee ohi aiempien vuosien arvostetuimman hyödyn, kustannussäästön (Basware 2012, a). Tämän lisäksi ohjelmistoyhtiö Baswaren teettämän tutkimuksen mukaan 80 % verkkolaskuun siirtyneistä suomalaisista organisaatioista on tyytyväisiä tekemäänsä valintaan. Kyseisessä tutkimuksessa selvisi, että paperilaskun kannattajien määrä on selvästi vähentynyt ja vain joka kymmenes verkkolaskun käyttäjästä oli tyytymätön palveluun (Basware 2012, a).

Tulevaisuuden suurimmat haasteet verkkolaskutuksen lisäämisessä ovat toimittajien valmius lähettää verkkolaskuja, sekä asiakkaiden valmius vastaanottaa laskuja. Suomen Taloushallintoliiton teettämän tutkimuksen 31.8.2011 mukaan, sähköiseen laskuttamiseen siirtyminen on hitaampaa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, jotka kokevat verkkolaskutukseen siirtymisen hankalaksi ja kalliiksi vaihtoehdoksi. Suurin ongelma verkkolaskutuksessa näyttäisi olevan verkkolaskuohjelmien ja operaattoreiden palveluiden yhteensovittaminen (Ahvenniemi 2011). Tämän lisäksi kustannusten suuruus tai verkkolaskua tukemattoman taloushallinnon järjestelmän ongelmat voivat olla myös esteenä verkkolaskutuksen lisääntymiselle. Kansainvälisellä tasolla laskutusprosessin monimutkaisuus tuo omalta osaltaan haasteita verkkolaskutukseen. Näitä asioita korjattaessa on tärkeää lisätä tietoisuutta verkkolaskutuksen eduista, lisätä sopimusneuvotteluja verkkolaskutuksen käytöstä, sekä asettaa verkkolaskutus yrityksen oletusarvoksi, jolloin vaihtoehtoisen paperilaskun saa tapauksessa, jossa verkkolaskutusosoite puuttuu tai sitä erikseen pyydetään (Suomen Pankki 2011).

Verkkolaskutuksessa sekä myyjät, ostajat, julkinen sektori ja rahoittajat hyötyvät verkkolaskutuksen kyvystä kuljettaa strukturoitua tietoa (Harald 2012). Verkkolaskutuspalvelun avulla



laskuttaja voi hyödyntää kustannustehokasta palvelukokonaisuutta, joka automatisoi toiminnan prosesseja. Prosessien toiminnan tehostuessa käsittelyajat lyhenevät ja kustannustehokkuus kasvaa. Tämän lisäksi nopeampi laskutusprosessi vilkastuttaa rahankiertonopeutta. Asiakkaan näkökulmasta tarkasteltaessa on puolestaan tärkeää, että tiedot ovat oikein, informatiivisuus on riittävää ja laskutus hoidetaan oikea-aikaisesti. Kaikkien näiden edellä mainittujen kohtien ollessa kohdallaan voi asiakas keskittyä pelkästään laskun hyväksymiseen ja maksamiseen.

Laskutuksen automatisointiprosessia aloitettaessa on tärkeää ottaa huomioon erilaisia kustannuksia, joita projektista voi syntyä. Yritykset joutuvat maksamaan automatisointi-projektissa konsultoinnista, arkistoinnista, linjamaksuista ja ohjelmistojen päivityksistä. Tilanteessa, jossa yritys haluaa vaihtaa operaattorin, voi ilmetä suurempiakin kustannuksia muun muassa verkkolaskuosoitteen vaihdossa, jolloin toiminnan testaaminen tulee aloittaa alusta. Tämän lisäksi laskuarkistojen siirrosta on hyvä tehdä sopimus entisen operaattorin kanssa tai siitä voi siirtymistilanteessa syntyä suuri lasku (Leidenius 2010). Kokonaisuudessaan verkkolaskujen vastaanottoprosessissa on helppo automatisoida maksatusta jolloin myös myyjät saavat rahansa takaisin nopeammin (Harald 2012).

#### 4.3 Myyntilaskutus

Nykypäivänä yritysten tulee kehittää toimintaansa entistä kilpailukykyisemmäksi ja toimivammaksi, mikä näkyy alan työntekijöille tarjotun koulutustarjonnan monimuotoisuutena. Myyntilaskutuksen kehittäminen yrityksissä on tullut entistä tärkeämmäksi osa-alueeksi taloushallinnossa, joka näkyy muun muassa kyseisen aihe-alueen opinnäytetöiden lisääntymisenä.

Yrityksen lyhytaikaisilla saatavilla on tärkeä merkitys liiketoiminnan tehokkuudessa ja jatkumisessa. Ilman liiketoiminnasta saatuja kassavirtoja ja myyntituottoja ei yritys voi pitää toimintaansa yllä, mikä vaikuttaa likviditeettiin ja rahoitusongelmien syntyyn. Tällaisia riskejä voidaan ennakoida ja vähentää huolehtimalla organisaation kassanhallinnasta, maksuvalmiudesta ja käyttöpääomasta.

Kassanhallinnan tärkein tehtävä on hyödyntää ja tehostaa niitä yrityksen lyhytaikaisia rahavirtoja jotka syntyvät yrityksen toiminnan tuotoista (Taloussanomat 2013, b). Kassanhallinnassa voidaan tarkastella sekä yrityksen käyttöpääomamuutoksia että myyntisaatavien kiertoaikaa. Käyttöpääoman seurannalla voidaan tutkia yritystoiminnan rahoitustarvetta, joka katetaan korollisella omalla tai vieraalla pääomalla. Jos yritykseen sidotun lyhytaikaisen oman- ja vieraan pääoman tuotto heikkenee, se voi vaikuttaa merkittävällä tasolla lisärahoituksen hankintaan, korkoihin ja maksukykyyn (Taloussanomat 2013., c).

Myyntisaamisten kiertoajalla voidaan tarkastella kuinka monta päivää liikevaihto on keskimäärin saamisina ennen kuin kassaan saadaan rahaa (Taloussanomat 2013., c). Mitä nopeammin yritys saa tuottoa toiminnalleen, sitä aikaisemmin saatua kassavirtaa voidaan käyttää hyväksi. Tämän takia raha-virtojen aika-arvo on otettava huomioon määritettäessä yrityksen arvoa (Kallunki & Niemelä, 131).

Käyttöpääoman sitoutuminen asiakkaan kanssa sovittuun maksuaikatauluun vähentää yrityksen mahdollisuuksia hyödyntää kassanhallinnan lyhytaikaisia pääomia esimerkiksi suunniteltuihin sijoituksiin ja investointeihin. Tämän lisäksi myyntilaskutuksella on vaikutusta lyhyen aikavälin kassaennusteeseen, joka pohjautuu saatujen ostolaskujen ja lähetettyjen myyntilaskujen eräpäiviin (Lahti & Salminen 2008, 120).

Suomessa lähetetään vuosittain noin 550 miljoonaa laskua joista 220 miljoonaa laskua liikkuu yritysten välillä (Leidenius, 2010). Arviolta noin 25 - 30% lähetettävistä laskuista on sähköisiä (Elisa Oyj 2012). Yrityksissä tai organisaatioissa hoidettavaa, vastaanottajalle lähtevää laskutusta kutsutaan myyntilaskutukseksi. Myyntilaskutus on prosessi, jossa sisäistä tai ulkoista asiakasta laskutetaan tavaran tai palvelun ostosta. Myyntilaskutusprosessi käynnistyy laskun laatimisesta ja päättyy, kun vastaanottajan maksusuoritus on kohdistettu myyntireskontraan ja kirjaukset toteutuneet pääkirjanpidossa (Lahti & Salminen 2008, 73).

Sähköinen myyntilaskutusprosessi voidaan jakaa vaiheisiin, joita ovat laskun laatiminen, laskun lähetys, laskun arkistointi ja myyntireskontra. Tavanomaisimpia myyntilaskutusprosesseja ovat käteis- Internet- ja tilausperusteinen myynti sekä sopimusperusteinen myynti. Tämän lisäksi myyntilaskut voidaan laatia manuaali-, prosessi- ja edelleen -laskutuksena. Käytännössä yrityksen liiketoiminta määrittelee laskun laatimisprosessin. Myyntilaskun laatimisessa laskutiedot tallennetaan joko manuaalisesti laskutusohjelmaan tai muodostetaan järjestelmien sisältämän datan mukaan. Erillislaskuprosessin kaltaisessa tapahtumassa tietty henkilö toimittaa laskuttajalle tiedon laskutettavista tapahtumista jolloin laskutuksesta vastaava henkilö tallentaa samat tiedot uudelleen järjestelmään. Järjestelmään tuotu lasku toimii esilaskuna siihen asti kunnes kaikki tarvittava tieto on liitetty laskuun. Myyntilaskuja käsittelevässä järjestelmässä ylläpidetään muun muassa asiakas-, ja tuotetietoja, sekä hinnastoja. Muut perustiedot säilytetään tilastointia ja raportointia varten. Mikäli yrityksen laskutus ja liiketoimintaprosessit on rakennettu samaan ERP -järjestelmään (Enterprise Resource Planning/ Toiminnanohjausjärjestelmä) useiden osajärjestelmien ylläpidon tarve poistuu tai vähenee huomattavasti. (Lahti & Salminen 2008, 74, 77 - 80).

Nykypäivän kehittyneen informaatioteknologian ansiosta myyntilaskutusprosessin sähköistymisen lisää toiminnan automaatiota ja tehokkuutta. Perinteisellä tavalla hoidettu myyntilaskujen muodostaminen on ollut hidasta, jos laskumäärä on ollut suuri ja jatkanut kasvua entises-

tään. Myyntilaskujen täsmällisessä sähköistymisessä paperin käsittely ja lähetys poistuvat prosessista miltei kokonaan. Tämän lisäksi vastaanottajan paperilaskun skannausvaihe jää ostolaskuprosessista kokonaan pois (Itella 2012, e).

Tämän päivän trendejä myyntilaskutuksessa ovat kustannussäästöt, ympäristön huomioonottaminen sekä siirtyminen yhteiseen euromaksualueeseen, SEPA:an. Yritykset pyrkivät toiminnassaan taloudelliseen kestävyyteen, johon kuuluu voiton tuottaminen, kannattavuus, kilpailukyky, työllistävyys ja yhteiskunnan verotulojen kasvattaminen. Näiden edellä mainittujen asioiden lisäksi yritysten tulee kiinnittää huomiota yhä enemmän toimintansa sosiaaliseen ja ekologiseen vastuuseen. Yritykset ovat nykypäivänä vastuussa työntekijöistään, sidosryhmistään, tuottamistaan palveluista ja tuotteista, sekä toimintansa ympäristövaikutuksista (Itella 2012, a).

Verrattaessa paperista ja sähköistä laskutusta on todettu, että sähköisen laskutuksen hiilijalanjälki on huomattavasti pienempi kuin perinteisen postitse lähetettävän laskun. Natural Interestin teettämän tutkimuksen mukaan verkkolaskun hiilijalanjälki on keskimäärin 5 grammaa, kun vastaavasti paperisen laskun n. 50 grammaa (Finanssialan Keskusliitto 2010, a). Toinen huomioon otettava asia on, että paperilaskutuksessa lasku voi hävitä tai mennä väärään osoitteeseen. Tämän lisäksi niistä kertyy paljon paperia jota vähentämällä voitaisiin säästää paperinkulutuksessa ja siihen liittyvissä kustannuksissa (Itella 2012, a).

#### 4.3.1 Myyntilaskutusta koskeva lainsäädäntö

Myyntilaskutuksen osa-aluetta koskevasta lainsäädännöstä on kirjoitettu Suomen kirjanpitolain toisessa luvussa, jossa käsitellään muun muassa liiketapahtumien kirjausta, tositekirjanpitoa, kirjanpidon tarkastettavuutta, koneellisten työvälineiden käyttöä ja kirjanpitoaineiston säilyttämistä. Tämän lisäksi laskutuksessa sovelletaan maksupalvelulakia, joka sisältää lain yleiset säännökset, maksutapahtuman käynnistämisen ja toteuttamisen, vastuun ja maksupaltituksen sekä maksutapahtuman toteuttamisajan ja arvopäivän. Poikkeuksena ovat maksutapahtumat emoyrityksen ja sen tytäryrityksen tai saman emoyrityksen tytäryritysten välillä, joista on kirjoitettu tarkemmin kirjanpitolaissa (Finlex 2012., d). Myös arvonalisäverolakia sovelletaan tietyiltä osin myyntilaskutuksessa.

Kirjanpitolainsäädäntö määrittelee yritystoiminnassa, että yritystapahtumista syntyvien kirjanpidon asiakirjojen ja tositteiden tulee olla alkuperäisiä, kirjanpitovelvolliselle tarkoitettuja, luettavia ja tositteiden antajan nimellä ja osoitteella varustettuja. Tositteella tarkoitetaan vahvistettavia liiketapahtumia jotka merkitään kirjanpitoon. Tositteet voivat olla joko erilaisilla koneellisilla tietovälineillä luotuja tai arkistoituja asiakirjoja. Yritystoiminnassa käytetään useimmiten kolmea erityyppistä tositetta, joita ovat yrityksen ulkopuolella kirjoitetut tositteet, yrityksen sisäpuolella kirjoitetut tositteet ja kirjanpidolliset määräykset, joissa

kirjanpitoon tulleita virheitä korjataan esimerkiksi jaksotuksien ja poistojen avulla. Yrityksen ulkopuolella kirjoitetut tositteet ovat useimmissa tapauksissa yritykseen tulevia ostolaskuja, tiliotteita ja kuitteja. Yrityksen sisäpuolella kirjoitettavat tositteet ovat puolestaan useimmassa tapauksessa myyntilaskuja, palkkakuitteja tai asiakkaalle teetettäviä kuitteja (Taloushallintoliitto, 2012).

Kirjanpitolain 2. luku käsittelee yritysten liiketapahtumien kirjaamista. Kirjanpitolain mukaan kirjauksen on perustuttava päivätyyn ja numeroituun tositteeseen, joka todentaa liiketapahtuman. Yrityksen liiketapahtumat kirjanpitoon on merkittävä aina siten, että kirjausten yhteys tositteesta perus-, ja pääkirjanpitoon, sekä pääkirjanpidosta tarkoitettuun tuloslaskelmaan ja taseeseen on vaikeuksitta todettavissa. Kirjanpitositteiden tulee myös olla selväkielisiä, jolla tarkoitetaan kirjanpitomerkintöjen selkeää kirjallista muotoa. Tositteet ja kirjanpito-merkinnät saa tehdä koneellisia tietovälineitä hyväksikäyttäen tapauksissa, joissa kirjallinen muoto saavutetaan selkeäkielisenä. Kirjanpitoaineiston säilyttämisen kohdalla tilikauden tositteiden, liiketapahtumia koskevan kirjeenvaihdon ja koneellisten kirjanpidon täsmäytysselelytysten lainmukainen säilytysaika on kuusi vuotta sen vuoden aikana jolloin tilikausi on päätynyt. Tämän lisäksi kyseiset kirjanpidon asiakirjat tulee olla kirjausjärjestyksessä ja tositteiden ja kirjausten välinen yhteys tulee voida todistaa vaikeuksitta. Erikoistapauksena ovat kirjanpitokirjat ja käyttöaikaa koskevin merkinnöin sisältävä tililuettelo, joiden säilytysaika on 10 vuotta. Kirjanpitoaineistoa voidaan säilyttää myös ulkomailla, jolloin Kauppa-, ja teollisuusministeriö vastaavat tarkemmin ulkomailla säilytettävien asiakirjojen edellytyksistä (Fredriksson ym. 2005, 388, 389).

Suomen arvonlisäverolaki määrää liiketoiminnan muodossa tapahtuvasta palvelun tai tavarann mynnistä. Arvonlisäverolain alainen velvollisuus syntyy, kun myyty tavara tai palvelu suoritetaan asiakkaalle (Finlex 2012., b). Myyntilaskutuksessa arvonlisäverolainsäädäntö tulee ottaa huomioon muun muassa laskun teossa ja sopimuslaskutuksessa. Verkkolaskutuksen osilta ei ole suoraa kansainvälistä EU-lainsäädäntöä, mutta sen tulee sisältää Euroopan Unionin arvonlisäverodirektiivin mukaiset tiedot (Liikenne-, ja viestintäministeriö 2009, 9).

Viime vuosina maksuviivästyksistä on seurannut merkittäviä ongelmia EU:n alueella, joka on vähentänyt pk-yritysten kannattavuutta, maksuvalmiutta ja kilpailukykyä. Tämä on seurausta siitä, että monet suuret toimijat ovat venyttäneet maksuaikojaan tai poistaneet sopimuksista velkojan oikeuden periä viivästyksestä aiheutuneita kuluja ja korkoja. Suomen Yrittäjien hankkeen vastuuhenkilö Tiina Toivosen mukaan maksuviivästyksset lisäävät konkurssien määrää jopa neljänneksellä, joka tarkoittaa vuosittain noin 450 000 työpaikan vähentymistä. Vuoden 2011 helmikuussa Euroopan Neuvostossa hyväksyttiin uusi maksuviivästysdirektiivi 2011/7/EU, jonka tavoitteena on saada yritykset ja julkisyhteisöt suorittamaan maksuvelvoitteensa oikea-aikaisesti. Pääsääntöisesti maksudirektiivin sisältönä olisi se, että sekä yritysten keskinäisten

että yritysten ja julkisyhteisöjen välisten kaupallisten sopimusten maksuaika olisi 30 päivää. Säännös ei ole kuitenkaan ehdoton, vaan maksuajoista voidaan sopia joustavasti osapuolten välillä 60 päivään saakka. Tämän lisäksi maksuviivästysdirektiivi sääntelee viivästyskoron suuruutta, viivästyskoron maksamisen ajankohtaa, sekä perintäkulujen määrää. Suomen Oikeusministeriö asetti 28.3.2011 uudistetun maksuviivästysdirektiivin kansallista täytäntöönpanoa varten työryhmän, jonka tarkoituksena on valmistella maksuviivästysdirektiivin edellyttämiä kansallisia säännöksiä, sekä selvittää perintälain muutostarpeita (Tiina Toivonen 2012).

#### 4.3.2 Myyntilaskujen sähköistyminen

Sähköinen myyntilaskutus voidaan toteuttaa erilaisia laskukanavia hyväksikäyttäen. Yleisimpiä laskukanavia lähettäjälle ovat EDI-laskut, sähköpostilaskut, e-kirjelaskut ja verkkolaskut. Sähköisen myyntilaskutuksen edellytyksenä on, että laskuttaja on kytkeytynyt johonkin operaattoreista, joka välittää ja valvoo laskuliikennettä (Lahti & Salminen 2008, 84 & 85).

Sähköisen myyntilaskutuksen etuina ovat jopa 30 %:n kustannussäästöt verrattuna paperilaskutukseen. Myyntilaskutuksessa käytettävät automatisoidut ja sähköiset prosessit takaavat nopeamman ja tehokkaamman tavan lähettää laskuja, jolla voidaan minimoida satunnaisia manuaalisesta työprosessista tapahtuvia virheitä. Automatisointi ja sähköistyminen mahdollistavat myös prosessien keskitetymmän ja hallitumman johtamisen (Itella 2012, d).

#### 4.3.3 Maksuliikenne ja myyntireskontra

Suomessa maksuliikennejärjestelmä pankkien, organisaatioiden ja yksityishenkilöiden välillä on edistyskellistä ja toimivaa. Tähän on vaikuttanut laajasti monipuoliset maksuliikennestandardit, jotka automatisoivat taloushallinnon toimia ja vähentävät inhimillisten virheiden määrää. Yrityksissä maksuliikenne tapahtuu yrityksen taloushallinnon järjestelmien ja pankkien välillä. Yrityksen sisäänpäin tulevat maksut kerätään päiväkohtaisesti yhteen pankissa, josta tiedot välitetään eteenpäin tiliotteilla ja viitemaksutiedostoina asiakasyritykselle. Samalla saapuvat maksut kuitataan yrityksessä avoimia tapahtumia vastaan (Lahti & Salminen 2008, 109).

Myyntireskontran tehtävänä on ylläpitää ajankohtaista arkistoa myyntilaskuista ja mahdollistaa laskujen statuksen tarkastelu ilman suurempia viiveitä. Reskontran avulla laskujen ajankohtaista tilaa voidaan valvoa laskutusjärjestelmän avulla, joka ilmoittaa onko lasku maksettu vai prosessoidaanko sitä vielä. Yrityksen laskutusjärjestelmä on yhteydessä myyntireskontraan, joka muodostaa viimeistellystä laskusta myyntireskontratapahtuman sekä pääkirjanpidon kirjaukset (Lahti & Salminen 2008, 89).

Yrityksen sisäänpäin tulevia rahavirtoja voivat olla pankki- ja luottokorteilla maksetut suoritukset, myyntireskontran suoritukset tai käteismyyntitilitykset. Myyntilaskutuksen automatisointia voidaan edistää pitkälti viitteiden avulla. Pankkiin saapuneista viitteellisistä maksuista voidaan muodostaa viitesuorituserä, joka välitetään yrityksen myyntireskontraan pankkiohjelman kautta. Myyntireskontrassa maksusuoritukset kuitataan viitteiden avulla maksetuiksi jolloin manuaaliseksi käsittelyksi jäävät vain ne laskut joista puuttuu maksuviite tai maksumussumma on virheellinen (Lahti & Salminen 2008, 114).

#### 4.4 Myyntilaskutus Yritys X:ssä

Myyntilaskutuksen hoito Yritys X:ssä on yksi merkittävimpiä tehtäviä kassanhallinnan ja käytöpääoman kannalta. Jokainen yritys on riippuvainen tuloista toiminnan kattamisen ja jatkuvuuden takia.

Vuonna 2012 konserniyhtiöiden yhteinen laskutus Yritys X:ssä oli n. 39 miljoonaa euroa. Suurin osa myyntilaskutuksen tuotoista koostuu henkilötyölaskutuksesta, joka on merkittävä osa yrityksen tulosta. Tämän lisäksi kokonaispalkkio-, alikonsultti- ja sopimuslaskutus ovat tärkeässä asemassa yrityksen toimintaa.

Kohdeorganisaatiossa käytetään myyntilaskutusprosessin toiminnan ylläpitämiseen järjestelmiä ja työkaluja, joiden tarkoituksena on nopeuttaa ja helpottaa työntekoa. Keskeisimmät järjestelmät ja työkalut myyntilaskutusprosessissa ovat Valueframe -toiminnanohjausjärjestelmä, Tikon kirjanpito, Basware verkkolaskutus, Workflow ostolaskujen kierrätysohjelma ja Qlikview -raportointi ja seurantatyökalu.

Yritys X:n myyntilaskutus pohjautuu projektilaskuttamiseen, jossa joko sisäistä tai ulkoista asiakasta laskutetaan tilatusta ja tehdystä työstä. Yritys X:n tavanomaisimpia palveluita ovat suunnittelu, valvonta, konsultointi, ympäristö-, infra- ja telehankkeiden rakentaminen sekä erilaiset lupaselvitykset (Yritys X 2013. Palvelut).

Yleisiä projektiluonteisen myynnin ominaisuuksia ovat pitkä kesto ja laskutus osissa tiettyjen projektin vaiheiden valmistuttua. Projektiperusteisessa myynnissä tiettyjä projekteja tuloutetaan kirjanpitoon osatuloutusmenetelmällä, jossa käynnissä oleva työ ja siitä syntyvä tulo tilitetään tuotoksi valmistusasteen perusteella oikealle aikajaksolle. Tällaisessa osatuloutusmenetelmässä tuloutus ei ole sidoksissa asiakkaalle lähetettyihin laskuihin. Suuremmissa yrityksissä projektin tuloutus- ja seurantavälineinä käytetään projektinhallintaohjelmia, jotka sisältävät projektin perustiedot, ennustetut tuotot ja kulut, sekä laskutussyklit. Tietyn osaprojektin valmistuttua projektipäällikkö vapauttaa projektin hallintaohjelmassa, jonka jälkeen asiakkaalle muodostetaan lasku tehdystä työstä (Lahti & Salminen 2008, 82).

Yritys X:ssä projektiluonteiset laskut jakaantuvat sekä kiinteähintaisiin että tuntiveloitteisiin projekteihin. Kiinteähintaisia projekteja veloitetaan asiakkailta joko osissa maksuerinä tai kokonaissummana projektin loputtua. Molemmissa tapauksissa tilaajan tulee hyväksyä laskutuskelpoisuus. Tuntiveloitteiset laskut ovat puolestaan henkilötyötä, jota laskutetaan tehtyjen työtuntien mukaan.

Projektiperusteisen laskuttamisen lisäksi projekteista syntyviä matkalaskuja laskutetaan edelleenveloituksina. Edelleenveloitukset ovat yleisiä yrityksissä joissa asiantuntijapalveluita myydään asiakkaille. Tällaisissa tapauksissa matkustamisesta ja muista projektin kuluista johduvat kustannukset veloitetaan asiakkaalta projektin laskuttamisen yhteydessä (Lahti & Salminen 2008, 83). Yritys X:ssä edelleenveloitettavat kulut siirtyvät laskutettavaksi asiakkaalle projektin sopimuksen mukaan. Tällä tavoin laskutus on yhteydessä Valueframe -toiminnanohjausjärjestelmään matkalaskutuksen osalta, josta ne siirtyvät laskutukseen matkalaskun käsittelyn, ja siirron jälkeen.

Tällä hetkellä tietyssä osassa Yritys X:n myyntilaskuja joudutaan korjaamaan manuaalisesti. Tällaisia tapauksia ovat hyvityslaskujen teko, jossa asiakkaalta väärinlaskutettu tapahtuma korjataan oikeanlaiseksi. Luontivaiheessa laskuihin voi syntyä myös virheitä, jonka takia virheellinen lasku tulee poistaa ja luoda manuaalisesti uudestaan. Esimerkkinä voidaan mainita muun muassa hyvitysrivit ja väärälle kustannuspaikalle kohdistuminen.

#### 4.5 Yritys X:n laskutusprosessi

Yritys X:ssä laskutuksesta huolehtivat sekä projektipäälliköt että taloushallinnon laskutustiimissä työskentelevät työntekijät. Projektinhallinnan ohjelmistona käytetään Valueframe -toiminnanohjausjärjestelmää, jonka avulla projekteja laskutetaan.

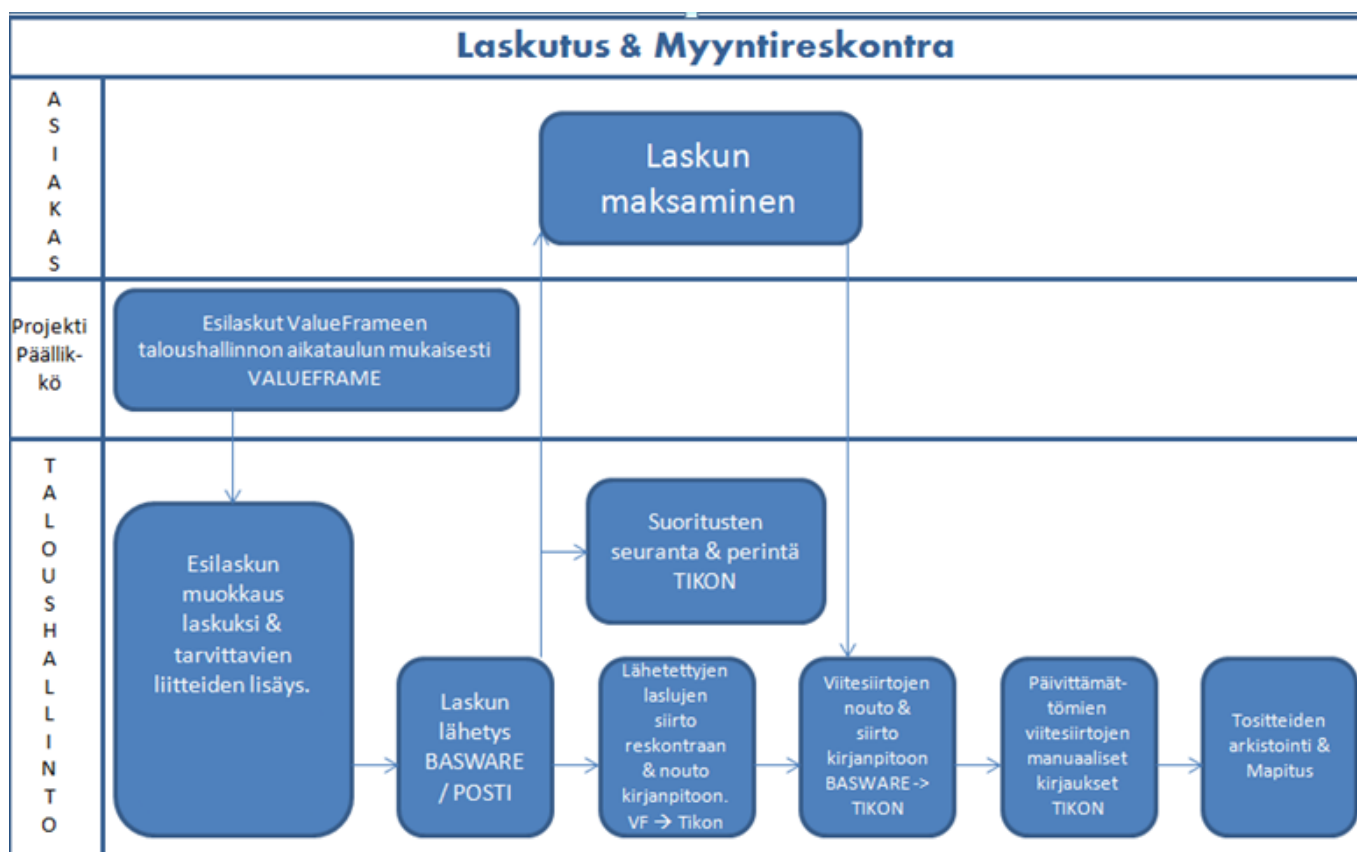
Yritys X:n myyntilaskutusprosessi alkaa projektipäälliköistä, jotka luovat esilaskun Valueframe-toiminnanohjausjärjestelmän tietokantaan sovitun aikataulun mukaisesti. Tietokantaan luotu esilasku sisältää alustavat tiedot laskutettavasta projektista, laskun saajasta, hinnoittelutiedoista, laskutuspäivämäärästä, liitteiden tarpeellisuudesta ja muista veloituseriaatteista.

Esilaskun luonnin jälkeen laskutustiimin työntekijät tarkastavat esilaskun tiedot ja muuttavat niitä tarvittaessa manuaalisesti. Yleisimmät muutostarpeet laskun muokausprosessissa ovat laskutuspäivämäärän, arvopäivän ja toimituspäivän määrittäminen, henkilötyön ja kulujen erottaminen toisistaan sekä niihin sisältyvän informaation selkeyttäminen. Useissa tapauksissa laskuihin tulee liittää ylimääräistä, mutta tarpeellista informaatiota, jota ilman laskua ei voida lähettää onnistuneesti. Tällainen ylimääräinen informaatio voi olla tiettyjen kulu- tai

ostolaskutietojen liittämistä laskun tekstikenttiin sekä rivien muokkaamista oikeille kohdille selkeyttämisen takia.

Joissain tapauksissa projektipäälliköiden tai laskutustiimin työntekijöiden tekemiä esilaskuja luodaan uudestaan saadun lisäinformaation tai inhimillisten virheiden takia. Tällaisia tapauksia esiintyy, kun laskuun tarvitaan hyvitysrivejä, lasku halutaan jakaa useammalle kuin kahdelle asiakkaalle tai lasku on lähetetty virheellisten tietojen kanssa maksunsaajalle. Tällaisessa tilanteessa, jossa lasku on lähetetty virheellisten tietojen kera asiakkaalle, tulee tehdä hyvitys ja luoda uusi lasku.

Esilaskun muokkauksen jälkeen laskun tyyppi muutetaan Valueframe -toiminnanohjausjärjestelmän muokkausosiossa lopulliseksi laskuksi, jota voi vielä muokata tarpeen vaatiessa. Tarve laskun muokkaamiselle tapahtuu, kun lasku halutaan jakaa kahteen osaan kahdelle eri maksajalle, tai siihen yhdistetään liitteitä. Tämän jälkeen laskun tiedot tarkistetaan ja tallennetaan lähtevien laskujen kansioon tietokoneella.



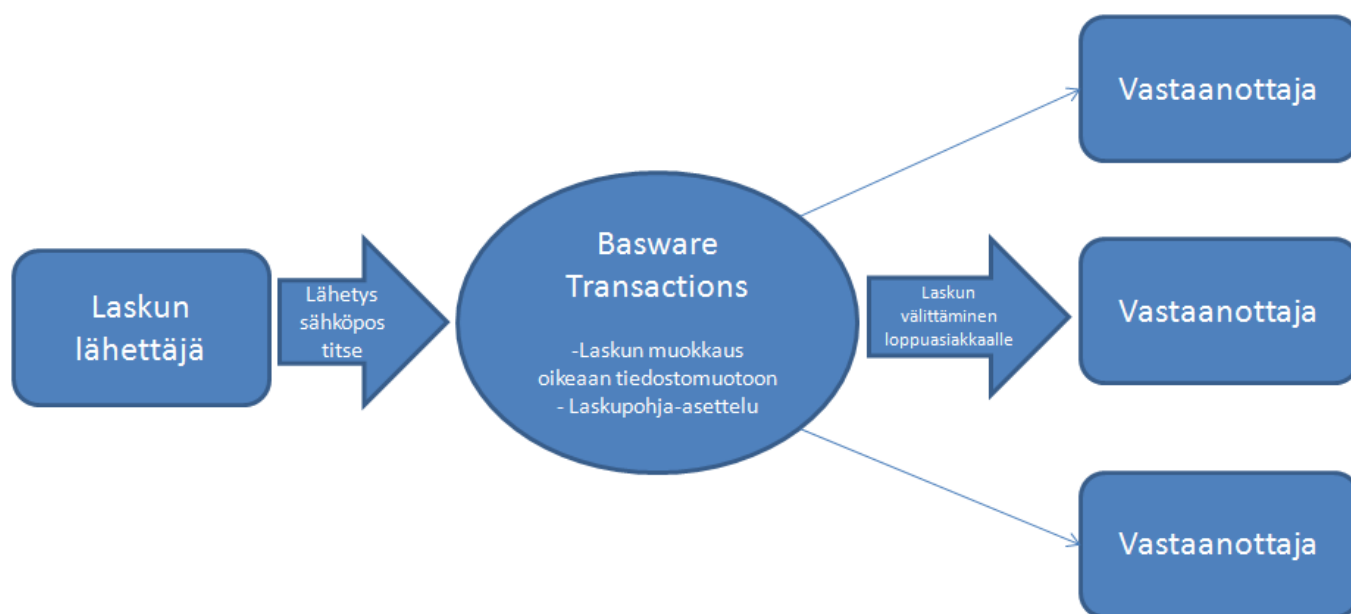
Kuvio 4: Myyntilaskutusprosessi Yritys X:ssä  
(Yritys X Myyntilaskutusprosessi 2013)

Laskun lähetysvaiheessa valitaan ja tarkistetaan muoto millä tavalla lasku lähetetään asiakkaalle. Yritys X:ssä laskut lähetetään asiakkaalle joko verkkolaskuna tai paperisena versiona.



Verkkolaskutuksen kohdalla Valueframe - toiminnanohjausjärjestelmästä tarkistetaan onko laskutettavalla asiakkaalla käytössä OVT-tunnus (Organisaatioiden välinen tiedonsiirto), joka mahdollistaa verkkolaskujen välityksen asiakkaalle. Ne asiakkaat, joilla on käytössään OVT-tunnus saavat laskun verkkolaskuna ja niille, joilla ei ole OVT-tunnusta, laskut lähetetään paperisina postitse. Lopuksi laskun kopio tulostetaan ja säilötään sille tarkoitettuun kansioon laskunumeron mukaisessa järjestyksessä lain vaatimaksi ajaksi.

Verkkolaskutuksessa viimeistellyt laskut lähetetään liitteineen sähköpostilla Baswaren e-Invoice PRO verkkolaskujen lähetyspalveluun, joka välittää ne sähköisesti vastaanottajalle halutussa tiedostomuodossa. Palvelu mahdollistaa yrityksen verkkolaskujen lähetyksen asiakkaiden verkkolaskuoperaattoreihin lähettäjäorganisaation logon ja laskupohjan asettelun mukaisesti. Palvelu on voimassa kaikkina viikonpäivinä ja vuorokaudenaikoina. Myyntilaskujen oikea-aikainen toimitus tapahtuu Baswaren Transactions-palvelun kautta, joka huolehtii asiakaskohtaisista laskujen tiedostomuodoista sekä poikkeuksellisista jakelumenetelmistä. Laskun saapuessa Baswarelle muunnetaan se ensin Baswaren sisäiseen tiedostomuotoon, jonka jälkeen se muokataan vastaanottajien kanssa sovittuihin tiedostomuotoihin. Basware tukee oletusarvoisesti mm. TEAPPS XML ja Finvoice- laskutiedostomuotoja. Niissä tapauksissa, joissa vastaanottajan osoitteeksi on merkitty sähköpostiosoite, saa vastaanottaja linkin sähköpostiin, jonka avulla laskun tietoja voidaan tarkastella (Basware 2012. Palvelusopimus).



Kuvio 5: Basware e-Invoice PRO - Laskun lähetys loppuasiakkaalle  
(BT Monitor Guide. 2012)

Laskutusprosessin aikana asiakkaalle lähteneitä laskuja voidaan seurata Baswaren Business Transactions Monitor- palvelun avulla. Tämän palvelun avulla lähetettyjä tiedostoja ja laskuja voidaan valvoa saapumisajan, sisällön ja lähetysajan kautta. Baswaren Business Transactions Monitor- palvelusta voidaan tarkastella myös laskun yksityiskohtaista historiatietoa, joka näyttää laskutusvaiheet aikamääreittäin (BT Monitor Guide. 2012).

Tämän lisäksi suoritusten seurantaa ja perintää tarkastellaan Tikonin kirjanpito-ohjelmassa. Tämän ohjelman avulla voidaan tulostaa suoritusten seurannan reskontralistat, joiden avulla maksamattomia laskuja voidaan tarkastella yrityskohtaisesti. Suorittamattomista maksuista ollaan aina yhteydessä projektipäälliköihin, jotka päättävät seuraavista toimenpiteistä. Tapauskohaisesti maksamattomista laskuista lähetetään useimmiten muistutus ja vasta viimeisenä vaihtoehtona maksamaton lasku laitetaan perintään.

Viitesierrojen nouto tarkoittaa tapahtumaa, jossa pankin maksutapahtumat noudetaan Yritys X:n palvelimille. Päivittäiset maksutapahtumat haetaan yhtiöittäin jokaisena työpäivänä Baswaren maksupalvelu -ohjelman avulla, josta ne siirretään reskontraan. Tämän jälkeen tiedostoista tarkastetaan yksitellen viitteelliset siirrot, sekä erikoistapaukset jotka tulee myöhemmin kirjata manuaalisesti järjestelmään.

Viitesierrojen manuaalisessa kirjauksessa reskontraan siirtymättömät laskutapahtumat noudetaan myyntireskontrasta Tikonin kirjanpitoon. Samassa yhteydessä tarkastetaan myös se, että Valueframe:n ja Tikonin kirjanpidon tapahtumien täsmäminen keskenään. Viitesierrojen manuaalisten kirjausten tarkoituksena on suorittaa loppuun ne tapahtumat, joita ei voida hoitaa automaattisessa viitesiertotapahtumassa pankista.

Kevään 2013 aikana Yritys X:ssä on tarkoitus parantaa myyntilaskutuksen automaatiota verkkolaskujen lähettämisen osalta. Tämä tarkoittaa sitä, että ennen manuaalisesti ja yksitellen lähetetyt verkkolaskut lähetetään rykelmänä Baswaren e-Invoice PRO- palveluun, joka lähettää laskut oikeille asiakkaille korrektissa tiedostomuodossa. Tämän toiminnon tarkoituksena on vähentää laskutukseen käytettävää aikaa ja resursseja. Laskutusautomatisoinnin lisäksi Yritys X pyrkii luomaan yhtenäistä kuvaa yrityksestä asiakkaille laskutuksen avulla, mikä tarkoittaa sitä, että tiettyjen tytäryhtiöiden laskut lähtevät asiakkaille Yritys X:n nimissä.

## 5 Myyntilaskujen arkistointi

Myyntilaskuja koskevasta arkistoinnista on kirjattu kirjanpitolain 336/1997 2. luvun kymmenteen pykälään jonka mukaan tilikauden tositteiden, liiketapahtumia koskevan kirjeenvaihdon ja koneellisten kirjanpidon täsmäytys selvitysten lainmukainen säilytysaika on kuusi vuotta sen vuoden lopusta, jonka aikana tilikausi on päättynyt (Fredriksson ym. 2005, 389).

Myyntilaskut voidaan säilöä joko paperisena tai sähköisenä asiakirjana riippuen yrityksen toimintatavoista ja luvasta sähköisen arkiston ylläpitoon. Perinteisessä paperisessa arkistoinnissa myyntilaskut tulee säilyttää kirjausjärjestyksessä, jotta tositteiden ja kirjausten välinen yhteys on selkeä ja vaikeuksitta todistettavissa (Fredriksson ym. 2005, 388). Sähköisessä arkistoinnissa myyntilaskuista syntyvät asiakirjat muodostuvat arkistointijärjestelmään automaattisesti, joka vähentää henkilötyötunteja ja arkistoinnista syntyvän paperin määrää.

Toiminnan loppuessa tai kirjanpitovelvollisuuden muuten päättyessä tulee oikeudenomistajan tai kirjanpitovelvollisen järjestää kirjanpitoaineisto lain 30.12.1997/1336 toisen luvun kymmenennen momentin mukaisesti, sekä ilmoittaa rekisteriviranomaiselle kuka on vastuussa aineiston säilyttämisestä (Finlex 2012., c).

## 5.1 Sähköinen arkistointi

Sähköinen arkistointi voidaan määritellä toimenpiteeksi, jossa taloushallinnon eri osa-alueissa tuotetut asiakirjat ja tositteet tallennetaan tiettyyn, suunniteltuun, sähköiseen arkistoon tietyksi lain vaatimaksi ajaksi. Sähköisessä arkistoinnissa tositteet tallennetaan, täydennetään ja hyväksytään automaattisesti sähköisiä toimintatapoja noudattaen (Lahti & Salminen 2008, 167).

Lähtökohtaisesti arkistoinnilla on erilaisia merkityksiä, jotka vaikuttavat arkistoinnin struktuuriin ja käyttöoikeuksiin. Taloushallinnon arkistoitavia dokumentteja ovat mm yrityksen tiliotteet, palkkalaskelmat, sekä osto-, myynti-, ja matkalaskut (Lahti & Salminen 2008, 170). Sähköisessä arkistoinnissa kaikkien näiden arkistoitujen tositemateriaalien informaatiota tulee voida selailla, etsiä ja yhdistää sähköisessä muodossa. Tämän lisäksi näiden sähköisesti arkistoitujen dokumenttien tietosisältöä tulee voida siirtää tietokantajärjestelmiin edelleenkäsitelyn mahdollistamiseksi (Lahti & Salminen 2008, 169).

Sähköistä arkistointia muodostettaessa arkistointi jaetaan sekä aktiiviarkistoon että pysyväisarkistoon käsiteltävän tiedon perusteella. Aktiiviarkistolla tarkoitetaan tiiviissä käytössä olevaa arkistoa, josta haetaan päivittäin tarvittavia asiakirjoja ja dokumentteja. Pysyväisarkistolla tarkoitetaan puolestaan sellaista arkistointitapaa, jonne dokumentit ja tositteet siirretään vähintään tilikausittain. Pysyväisarkistoinnissa yrityksen dokumentit ja tositteet kerätään erillissovelluksista yhtenäiseen arkistosovellukseen, joka koostuu kaikista arkiston sähköisistä tositemateriaaleista. (Lahti & Salminen 2008, 169 & 170).

Sähköisen arkistoinnin tarkoituksena on vähentää normaaliin arkistointitapaan verrattuna paperin kulutusta ja työhön tarvittavaa aikaa. Lähtökohtana sähköiselle arkistoinnille on, että kaikki tallennettu tieto säilyy sähköisessä muodossa. Tämä tarkoittaa sitä, ettei työntekijän

tai tiettyä tositetta etsivän henkilön tarvitse tarkastaa erikseen paperille mapitettua informaatiota (Lahti & Salminen 2008, 170).

## 5.2 Sähköisen arkistoinnin hyödyt

Sähköisen arkistoinnin suurimmat hyödyt verrattaessa perinteiseen paperiseen arkistointiin ovat tarvittavien dokumenttien käsittelyssä, ekologisuudessa, taloudellisuudessa ja tehokkuudessa. Sähköinen arkistointi vähentää yrityksissä asiakirjojen säilyttämiseen tarvittavaa paperin määrää sekä poistaa niille tarkoitettua säilytystilaa. Sähköinen arkistointi vähentää paperin tulostamiseen ja skannaamiseen tarvittavaa aikaa, samalla vähentäen siihen kuluva työ- kustannuksia (Lahti & Salminen 2008, 167).

Strategisessa mielessä sähköisellä asiakirjahallinnolla on suuri merkitys riskien hallintaan, joka vaikuttaa toiminnan tuottavuuteen ja jatkuvuuteen. Onnettomuuksien varalta organisaatioiden on tärkeää suojata ja tunnistaa asiakirjojen säilyvyys, jotta ne vastaavat yleisiä vaatimussääntöjä ja vähentävät riskien syntyä (Valtonen, Roos, Palonen & ym., 13).

Sähköinen arkistointi tehostaa yrityksen liiketoimintaprosesseissa toiminnan automaatiota, luotettavuutta ja systemaattisuutta. Sähköisen asiakirjahallinnon avulla tiettyjä dokumentteja etsivät henkilöt pääsevät käsiksi arkistoituihin aineistoihin hetkessä, koska tarvittavaa tietoa ei tarvitse lähteä hakemaan asiakirjoille tarkoitettuun mapista tai arkistosta. Tämä vähentää asiakirjojen etsintään käytettävää tuottamatonta työaikaa, koska haluttuja tietoja voidaan etsiä systemaattisemmin esimerkiksi tositteen tai siihen liittyvän hakusanan avulla (Valtonen, Roos, Palonen & ym., 6 & 13).

Sähköisessä säilyttämisessä luotettavuus on yksi tärkeistä toimintaa edellyttävistä seikoista, jolla on suuri merkitys liiketoimintaprosessien salassapidossa ja riskeissä tietojen vuotamisesta. Tarkasteltaessa tiettyjä yrityksen toimintosegmenttejä voidaan huomata, että osastot, kuten hallinto, talous ja henkilöstö tuottavat paljon enemmän asiakirjoja kuin muut toiminnot. Näiden osastojen näkökulmasta sähköisellä arkistoinnilla on suuri merkitys, koska monet toiminnot tuottavat dokumentteja, jotka ovat joko kokonaan tai ainakin osittain salaisia. Varsinkin näillä osastoilla asiakirjojen säilyttämiseen ja hävittämiseen liittyvät seikat ovat tärkeitä (Valtonen, Roos, Palonen & ym., 61).

Perinteisesti yrityksen asiakirjat hävitetään joko silppuamalla tai jollain muulla fyysisellä tavalla, kun niitä ei enää tarvita lainsäädännön tai toiminnan perusteella. Tämä sisältää riskiä. Tietyt dokumentit voidaan vahingossa tuhota inhimillisen virheen seurauksena tai ne joutuvat väärään paikkaan, jolloin riski päätyä väärin käsiin kasvaa. Tällaisessa tapauksessa sähköisen järjestelmän etuna on se ettei aineistoja voi hävittää ennen kuin on varmistettu, että

niitä ei enää tarvita tai että ne on tulostettu paperisina tarpeen vaatiessa (Valtonen, Roos, Palonen & ym., 61).

Uutta teknologiaa hyödyntämällä voidaan tehostaa yrityksen toimintaprosessien ja asiakirjahallinnon käytäntöjä. Sähköisen arkistointijärjestelmän kohdalla automaatio vähentää työprosesseissa niitä manuaalisia toimenpiteitä, joita syntyy mm. paperin tulostamisesta, mapittamisesta ja fyysisestä arkistoinnista (Valtonen, Roos, Palonen & ym., 13).

### 5.3 Sähköisen arkistoinnin toteuttaminen

Sähköisen arkistoinnin toteuttamisen takana on useimmiten halu ja tarve automatisoida yrityksen toimintoja, mikä tukee sisällönhallinnan ja tietoresurssien tarpeita (Valtonen, Roos, Palonen & ym., 6). Useimmassa tapauksessa sähköinen arkistointi on ulkoistettava toiminto, josta maksetaan palveluntarjoajan kanssa tehdyn sopimuksen mukaan.

Perustettaessa sähköistä arkistointijärjestelmää on yrityksen tärkeää tarkastella toiminnan nykytilaa ja punnita erilaisia vaihtoehtoja. Sähköisen arkistointijärjestelmän perustaminen tarvitsee ymmärrystä sähköisestä asiakirjahallinnosta ja säilyttämisestä (Valtonen, Roos, Palonen & ym., 6). Tämän lisäksi tarvitaan suunnittelua, jossa tulee ottaa huomioon erilaisia toteuttamiseen sidoksissa olevia asioita.

Tärkeimpänä asiana projektin aloittamisessa on miettiä, mitkä eri taloushallinnon osa-alueet halutaan arkistoida sähköisesti ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Organisaatiot voivat arvioida kehittämistarpeitaan tiedon auditoinnin avulla, mikä luo perustan tiedonhallinnan laadun ja tehokkuuden kehittämiseksi. Tietohallinnollisten auditointien tarkoituksena on tehdä kattava selvitys niistä yrityksen tiedon hallintaan liittyvistä tekijöistä, liitoksista ja seurauksista, jotka tarvitsevat kehittämistä. Auditointianalysoinnissa voidaan arvioida muun muassa tietojen käyttötapoja, henkilöstö työosaamista ja käytössä olevia työvälineitä. Näiden auditointianalyysi-tulosten perusteella voidaan kartoittaa niitä osa-alueita joita tulisi kehittää ja laatia samalla kattava ohjeistus asiakirjahallinnon toimiin (Valtonen, Roos, Palonen & ym., 9).

Arkistoinnin vaihtoehtoja kannattaa punnita myös taloudellisesti ja miettiä, ovatko muutoksen avulla saadut hyödyt suurempia pitkällä aikavälillä kuin siihen liittyvät kulut ja riskit. Tällaisen analysoinnin ja tavoitteiden asettamisen jälkeen voidaan keskittyä valitsemaan parhaimmaksi koettu vaihtoehto (Lahti & Salminen 2008, 185). Tänä päivänä sähköisen arkistoinnin palveluja tarjoavat yritykset ovat monessa tapauksessa ulkoistettavia verkkopalveluja, joissa tietty digitaalinen aineisto keskitetään yritykselle luotavaan aineistopankkiin. Tätä palvelua kutsutaan sähköiseksi arkistoinniksi. Sähköisen arkistoinnin palvelut voivat olla tiettyjen toiminnanohjausjärjestelmien lisäpalveluja tai kokonaan ulkoistettavien yritysten ydinpalveluja.

Sähköistä arkistointijärjestelmää rakennettaessa on huolehdittava siitä, että lisätoiminnon myötä tehtävien suorittaminen tapahtuu sovitulla, valvotulla ja dokumentoidulla tavalla oikeudellisia vaatimuksia ja normeja noudattaen. Organisaation täytyy kyetä perustaa sellainen järjestelmä, joka varmistaa lain vaatimien asiakirjojen säännönmukaisen säilyttämisen sekä estää niihin kohdistuvien riskien toteutumista (Valtonen, Roos, Palonen & ym., 9).

Yksi suurimmista haasteista tieto- ja asiakirjahallintajärjestelmien toteuttamisessa on integrointi muiden tietojärjestelmien kanssa sekä sen yhdistäminen muihin liiketoimintaprosesseihin. Uuden ja muihin tietojärjestelmiin liitetyn toiminnon funktionaalisuutta tulee testata, valvoa, kritisoida ja muokata tuloksellisen lopputuloksen takaamiseksi. Tämän lisäksi järjestelmän toteuttamisessa tulee huomioida ne tarpeet jotka tulivat esiin tietohallinnollisissa auditoinneissa (Valtonen, Roos, Palonen & ym., 12).

Muita haasteita sähköisen arkistoinnin toteuttamisessa ovat toimintaa aloitettaessa manuaalikäytäntöjen perinpohjainen analysointi, käyttäjälähtöisen toiminnan toteuttaminen, sekä koulutusohjelman tarkka suunnittelu (Valtonen, Roos, Palonen & ym., 11 & 13). Toiminnan toteuttamisessa kannattaa tarkastella niitä asioita, joita tulisi automatisoida tehokkuuden lisäämisen ja kustannusten kasvun nimissä. Lisäksi on syytä huomioida millä tavalla uudesta lisätoiminnosta saataisiin käyttäjälähtöisestä näkökulmasta mahdollisimman helppo ja nopea työvaihe. Tätä varten tuleville käyttäjille pitää luoda perinpohjainen koulutusohjelma.

Yhteenvetona sähköisen arkistoinnin perustamisessa voidaan todeta, että projektin aloittaminen edellyttää:

- Tietoisuutta ja analysointia kehitettävästä kohteesta
- Suunnittelua ja vaihtoehtojen punnitsemista
- Projektiin liitoksissa olevien asioiden huomioimista
- Riskien ennakointia ja hallintaa
- Lainsäädännön huomioonottamista ja noudattamista
- Toteutussuunnitelmaa
- Valvontaa ja vastuunkantoa
- Resursseja, aikaa ja varallisuutta saattaa projekti loppuun
- Yhteistyötä sekä ulkoisten että sisäisten sidosryhmien kanssa

Nykypäivänä organisaatiot voivat käyttää apunaan kansainvälisiä ISO-standardeja asiakirjahallinnon vastualueen kehittämisessä. Nämä asiakirjahallintoa koskevat ISO-standardit mahdollistavat yhtenäisen asiakirjahallinnon käytäntöjen luomista kansallisista eroista huolimatta ja auttavat yritystä kehittämään hyviä hallinto- ja tiedonhallintakäytäntöjä kansainvälistyvässä

maailmassa. Samalla se luo kuvaa yrityksestä, joka haluaa kehittyä ja pitää huolta toiminnan oikeellisuudesta (Valtonen, Roos, Palonen & ym., 6).

## 6 Tutkimus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää millä tavalla Yritys X:n myyntilaskutusprosessia pitäisi kehittää, jotta laskutusprosessista saataisiin entistä tehokkaampi ja nopeampi. Tutkimusta ja sen tuloksia tarkastellaan kassanhallinnan ja käyttöpääoman näkökulmasta, joihin myyntilaskutusprosessilla on vaikutus mm. laskutuskieronopeuden kautta.

Opinnäytetyön tutkimus toteutetaan empiirisen ja teoreettisen tutkimuksen välimuotona, jossa empiirinen tietoaineisto koostuu tutkijan keräämästä havaintoaineistosta. Teorian osuus puolestaan pyrkii selittämään empiiristen lakien säännönmukaisuuksia ja antaa tarkemman ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 141 & 186).

Tutkimuksen menetelmäsuunnaksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jota varten haastatellaan Yritys X:n kahta laskutustiimin työntekijää, yhtä projektipäällikköä ja kahta projektipäällikön esimiestä. Tutkimuksen perusteella toteutetaan kehitysehdotus laskutusprosessin kehittämiseksi kohdeorganisaatiossa ja tutkitaan miten halutut muutokset voidaan toteuttaa käytännössä.

### 6.1 Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimustyyppiltään kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on empiiristä, jossa tarkoituksena on tarkastella havaintoaineistoa ja argumentoida. Laadullista tutkimusta voidaan luonnehtia ymmärtäväksi tutkimukseksi, jossa tiettyä ilmiötä voidaan joko ymmärtää tai selittää (Tuomi & Sarajärvi, 22 & 28).

Eräs laadullisen tutkimuksen lähtökohdista perustuu von Wrightin jaotteluun aristoteelisesta ja galileisesta perinteestä, joiden välinen erottelu toimii laadullisen ja määrällisen tutkimuksen perustana. Von Wrightin mukaan tieteellisestä toiminnasta voidaan käyttää nimityksiä deskriptiivinen (kuvaava) ja teoreettinen (tietopuolinen) tiede. Ominaista deskriptiiviselle tieteelle on tosiasioiden löytäminen ja kuvaaminen tosiasioita selittämällä ja ymmärrettäväksi tekemällä. Teoreettisen tieteen tavoitteena puolestaan on löytää tosiasioita erilaisten teorioiden ja hypoteesien muodostamisen kautta (Tuomi & Sarajärvi, 27).

Laadullisen tutkimuksen kokonaisuutta voidaan luokitella, eritellä ja tyypitellä monin tavoin. Yksi tärkeimmistä kvalitatiivisen tutkimuksen kulmakivistä on, että tehdyn tutkimuksen havainnot nojaavat teoriaan. Laadullista tutkimusta tehtäessä on tärkeää arvioida kriittisesti mm. tutkittavan yksilön käsitystä tutkittavasta ilmiöstä ja miten laadullinen tutkimus toteu-

tetaan sisällöllisesti kohdehenkilölle ja millaisin välinein tutkimus toteutetaan. (Tuomi & Sarajärvi, 20 & 25).

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta ei ole pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin, vaan tarkoituksena on kuvata jotain tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtää sen toimintaa ja antaa teoreettinen tulkinta ilmiölle. Näiden asioiden perusteella on siis tärkeää, että tutkittavilla henkilöillä on kokemusta tarkasteltavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 85).

## 6.2 Tutkimuksen kohde

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohde on Yritys X:n myyntilaskutusprosessi. Tarve myyntilaskutusprosessin kehittämiseen on ilmaantunut vuosien varrella, johtuen tiettyjen Yritys X:n taloushallinnon järjestelmien vaillinaisuudesta, laskutuksen kiertonopeuden tehostamistarpeesta sekä nykyaikaisen myyntilaskutusarkistoinnin puutteellisuudesta. Tämän lisäksi taloushallinnon saralla vaikuttava yleinen kehitys painostaa yrityksiä muuttamaan toimintaansa entistä sujuvammaksi.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskohteeseen liittyvät käsitteet koostuvat myyntilaskutuksesta ja siihen liittyvistä osa-alueista Yritys X:ssä. Opinnäytetyön kohdeorganisaation tavoitteena on parantaa yrityksen kassanhallintaa käyttöpääoman tehostamisen ja myyntilaskujen kiertonopeuden kehittämisen avulla. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään keskeisimmät kehitystarpeet myyntilaskutusprosessissa ja generoimaan mahdollisia ratkaisuja ilmeneviin ongelma-kohtiin.

Tutkimus on ajankohtainen, mikä johtuu Yritys X:ssä toteutettavasta myyntilaskutuksen automaatiosta, jonka tarkoituksena on nopeuttaa laskujen lähtöä yrityksestä asiakkaalle sekä vähentää työmäärää merkittäväällä tasolla. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen avulla voidaan selvittää mitä muita osa-alueita myyntilaskutusprosessissa tulisi kehittää ja millä tavoin ne kannattaisi tulevaisuudessa toteuttaa.

Aihe on merkityksellinen johtuen globaalista talouden kehityksestä ja alati kasvavasta kilpailusta. Yritysten laskut tulee saada hoidettua ajallaan, jotta yritys voi ehkäistä heikon likviditeetti-tilanteen riskiä ja parantaa tulosseurannan oikeellisuutta. Näiden asioiden lisäksi Yritys X:ssä halutaan pitää yllä korkeaa imago-kuvaa, joka voidaan saavuttaa erinomaisella laadulla, nopealla ja toimivalla asiakaspalvelulla, sekä luotettavuudella.

## 6.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmassa halutaan selvittää miten myyntilaskutusprosessia voitaisiin kehittää tehokkaammaksi ja ajankäytöllisesti nopeammaksi tulevaisuudessa. Yhtenä



olennaisena osana on kassanhallinnan ja käyttöpääoman parantaminen, joihin tutkimuksessa etsitään ratkaisuehdotuksia.

Kaikki tutkimusta varten tehtyt haastattelukysymykset on suunniteltu etukäteen tietyille kohdehenkilöille. Tutkimuskysymykset on jaoteltu sekä laskutustiimin työntekijöiden, projektipäälliköiden esimiesten että yhden valitun projektipäällikön kokemuksen ja ymmärryksen mukaan. Tutkimuskysymykset käsittelevät tämänhetkistä myyntilaskutusprosessia Yritys X:ssä (Kts. liitteet 2, 3 ja 4).

#### 6.4 Tutkimusmenetelmät

Yleisimmät laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, havainnointi, kysely ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Kaikkia näitä eri aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää rinnakkain, yhdisteltyinä tai erikseen, riippuen tutkimusongelmasta ja halutuista tuloksista. (Tuomi & Sarajärvi, 71).

Tämän opinnäytetyön tutkimusmetodien tarkoituksena on saavuttaa ja välittää mahdollisimman paljon informaatiota myyntilaskutuksesta sekä siihen liittyvistä kehitysideoista. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät ovat havainnointi, haastattelu ja dokumentteihin perustuvan informaation keräys.

Nämä tutkimusmenetelmät tukevat toisiaan aineistonkeruussa ja tiedon esittämisessä haastateltaville henkilöille. Haastattelujen tarkoitus on synnyttää tarvittavaa ja tutkittavaa informaatiota, jota voidaan käyttää johtopäätösten ja tutkimustulosten pohjana. Havainnoinnin ja dokumentteihin perustuvan informaation tarkoitus on puolestaan tukea toteutettavia haastatteluja lisäinformaation ja haastatteluissa tehtävien havaintojen perusteella.

Hyvinä puolina havainnoinnissa on mm. se, että haastatteluista saatua informaatiota voidaan täydentää havaintojen avulla tehtyjen lisäkysymysten avulla. Se ei kuitenkaan kerro tutkittavien henkilöiden kohdalla sitä, toimivatko he samalla tavalla kuin sanovat toimivansa, koska kyseessä ei ole fyysinen käyttäytymistutkimus.

Haastattelujen hyvänä puolena toteutettavassa tutkimuksessa on mm. se, että haastattelijoilta saatu informaatio lisää tietoisuutta tutkittavasta ilmiöstä ja saattaa synnyttää yksittäisiä ratkaisuehdotuksia tiettyihin ongelmakohtiin. Koska haastattelut toteutetaan anonyymisti voivat haastateltavat henkilöt myös puhua vapautuneemmin tutkittavasta aiheesta ja kertoa omia mielipiteitä aiheesta. Heikkoutena tässä menetelmässä on se, että tutkittavia henkilöitä ei voida hankkia lukuisasti tiukan aikataulun ja pitkäkestoisen jälkianalysoinnin takia.

Dokumentteihin perustuvan informaation osuus tässä tutkimuksessa on vähäinen, johtuen siitä, että sitä tullaan käyttämään pääasiassa havaintoaineiston esittämiseen tutkittaville henkilöille kohdeorganisaation myyntilaskutusprosessin nykytilasta. Tämän menetelmän hyviä puolia tutkimuksessa on, että se lisää haastateltavien henkilöiden tietoisuutta Yritys X:n tämänhetkisestä myyntilaskutusprosessista, sekä herättää uusia ajatuksia sitä kohtaan. Tämän lisäinformaation avulla voidaan keskustella siitä, mitä mieltä tutkittavat henkilöt ovat myyntilaskutusprosessista tiettyjen faktatietojen esittämisen jälkeen. Dokumentteihin perustuvan informaation tarkoituksena on synnyttää keskustelua sekä lisätä syiden ja ratkaisuehdotusten pohtimista haastattelutilanteessa.

#### 6.4.1 Haastattelut

Tutkimuksessa käytetyistä menetelmistä haastattelu valittiin pääasiassa joustavuuden ja siitä saatavien erilaisten näkökulmien takia. Esimerkkinä haastattelutilanteen joustavuudesta on mm se, että haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, selventää ilmaistuja sanamuotoja, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa (Tuomi & Sarajärvi, 73).

Tämän opinnäytetyön haastattelut toteutettiin sekä strukturoimattomina että puolistrukturoituina haastatteluina. Puolistrukturoituina haastatteluina toimivat teemahaastattelut ja strukturoimattomina avoimet haastattelut. Kaikki haastatellut henkilöt valittiin etukäteen työkokemuksen, työtehtävien ja halutun informaation mukaan.

Laskutustiimin haastattelut toteutettiin avoimina ja osallistuvina haastatteluina, joissa edettiin vapaamuotoisesti aihepiirin sisällä, käyttäen apuna hahmoteltua kysymysrunkoa. Laskutustiimin haastatellut henkilöt valittiin, koska tutkija uskoi valittujen henkilöiden omaavan mahdollisimman paljon näkemyksiä ja mielipiteitä laskutusprosessin toiminnasta. Muita vaikuttavia tekijöitä haastateltavien henkilöiden valintaan olivat kokemus ja laskutusprosessissa tapahtuvien muutosten vaikutus työtehtäviin. Laskutustiimin haastattelujen tarkoituksena oli saavuttaa henkilökohtaisia näkökulmia, mielipiteitä ja perusteluja koskien myyntilaskutusprosessia.

Projektipäällikölle ja heidän esimiehilleen suunnatut haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joissa selvitettiin miten haastateltavat tulkitsevat myyntilaskutusprosessia ja sen merkitystä. Teemahaastattelu on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä, jossa kysymykset keskittyvät tietyn teeman ympärille.

Teemahaastattelu on toiselta nimeltään puolistrukturoitu haastattelu, jossa edetään tiettyjen ennalta valittujen teemojen ja niihin liitoksissa olevien fokusoitujen kysymysten varassa. Menetelmällisesti katsoen teemahaastatteluissa pyritään selvittämään haastateltavien henkilöi-

den tulkintoja tutkittavasta aiheesta ja saamaan tietoa aihealueen merkityksestä, sekä siihen liittyvän vuorovaikutuksen sisällöstä (Hirsjärvi & Hurme, 48). Teemahaastattelun tarkoituksena on etsiä mahdollisimman moniselitteisiä vastauksia tutkittavaan ongelmaan (Tuomi & Sarajärvi, 75).

Teemahaastattelut valittiin projektipäällikölle ja heidän esimiehilleen, koska toteutettavien tutkimushaastattelujen tarkoituksena oli hakea vastauksia erilaisiin myyntilaskutusta koskeviin ongelmiin. Näitä ongelmia olivat muun muassa myyntilaskutusprosessin alkupään ongelmat esilaskutuksessa, projektien perustamisessa ja muokkaamisessa laskutusta varten. Valitun projektipäällikön ja projektipäällikköesimiesten haastattelukysymykset esitettiin lähes identtisinä samanlaista järjestystä noudattaen.

Projektipäällikön valinnan kriteerinä olivat kokemus projektitoiminnasta sekä laskutuksesta. Projektipäälliköiden esimiesten haastatteluissa kriteerit noudattelivat pitkälti samaa linjaa kuin projektipäälliköiden valinnassa, eroten kuitenkin tarkastelijan näkökulmasta. Projektipäälliköiden ja heidän esimiestensä haastatteluissa haluttiin selvittää millä tavalla he näkevät laskutusprosessin toiminnan ja mitä he joutuvat ottamaan huomioon esilaskujen teossa.

Menetelmiltään avoin haastattelu on pitkälti teemahaastattelun kaltainen, mutta sitä käytetään harvoin samankaltaisten ongelmien ratkaisuun. Avoimessa haastattelussa haastateltavien henkilöiden annetaan kertoa oma näkemyksensä varsin vapaasti tutkittavasta aiheesta oman ymmärtämisen ja näkökulman kannalta katsottuna (Tuomi & Sarajärvi, 76 & 77).

Laskutustiimille valittujen avointen haastattelujen tarkoituksena oli selvittää ajankohtaista myyntilaskutusprosessia sen toiminnan, käytäntöjen ja ongelmien kautta. Haastattelu pyrittiin rakentamaan muotoon, jossa käsiteltiin myyntilaskutusprosessia yleisellä tasolla. Pääsääntönä oli, ettei haastattelua oltu sidottu tiukkoihin ja tarkkoihin kysymyksiin, vaan toiminta kuvasi lähtökohtaisesti enemmän keskustelutilannetta. Haastattelun aikana ilmaantuneiden vastausten johdosta keksittiin lisää kysymyksiä ja tarkennettiin jo käsiteltyjä asioita.

Sekä laskutustiimin, projektipäälliköiden että projektipäälliköiden esimiesten haastattelutilanteissa osallistujina olivat haastattelijat ja haastateltavat. Haastattelutilanteissa esitetyihin kysymyksiin saadut vastaukset kirjattiin lyhyehkösti paperille. Tämän lisäksi jokainen haastattelutilanne äänitettiin digitaalisen puheentallentimen avulla, mikä helpotti haastattelusta saatavan sisällön litteroimista myöhemmän ajankohtana. Kaikissa tapauksissa litterointi toteutettiin maksimissaan kolmen päivän jälkeen tehdystä haastattelusta ja tekniikkana käytettiin kerätyn aineiston valikoitua poimimista.

Haastattelun onnistumisen ja mahdollisimman monipuolisten näkökulmien takia haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville henkilöille etukäteen sähköpostin kautta päivää tai kahta aiemmin. Laskutustiimin haastattelut toteutettiin torstaina 28.1.2013, projektipäällikön haastattelu 7.3.2013 ja projektipäälliköiden esimiesten haastattelut 5. ja 7.3.2013.

#### 6.4.2 Havainnointi

Havainnointi on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Tämän tutkimusmetodin tehtävänä on selvittää, toimivatko ihmiset sanojensa mukaan tietyissä tilanteissa. Havainnoinnin suurin etu piilee mahdollisuudessa selvittää välitöntä ja suoraa käyttäytymistä yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden toiminnassa. Samalla se mahdollistaa vuorovaikutuksen tutkimista tilanteissa, jotka ovat vaikeasti ennakoitavissa ja nopeasti muuttuvia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 212 & 213).

Havainnointimenetelmän suurimmat haasteet liittyvät siihen, että havainnoija saattaa häiritä ja muuttaa tutkittavan tilanteen kulkua tai sitoutua emotionaalisesti tutkittavaan ryhmään tai tilanteeseen. Tällaisessa tapauksessa tutkimuksen objektiivisuus kärsii ja saattaa muuttaa tuloksien uskottavuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 213).

Havainnoinnin lajit voidaan jakaa sen mukaan, miten systemaattisesti ja jäsennellysti toiminta suoritetaan. Voidaan puhua sekä systemaattisesta että osallistuvasta havainnoinnista jotka eroavat toiminnan muodostamisesta ja havainnoijan toiminnasta. Systemaattisessa havainnoinnissa havainnot pyritään tekemään ja tallentamaan mahdollisimman systemaattisesti ja tarkasti. Tällaisessa tilanteessa toiminta on erityisen jäsennellyä ja havainnoinnin suorittaa ulkopuolinen toimija (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 214 & 215).

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija pyrkii osallistumaan tutkittavien toimintaan heidän ehdoillaan. Useimmissa tapauksissa tutkinta suoritetaan kenttätutkimuksena, jolloin havainnoijalle muodostuu tietty rooli ryhmässä. Tällaisessa havainnoinnissa osallistumisen aste voi vaihdella täydellisestä osallistumisesta havaintojen tekoon. Täydellinen osallistuminen edellyttää tutkijan pääsemistä ryhmän jäseneksi, joka saattaa kuitenkin aiheuttaa ongelmia käytännön toimitaissa. Täydellisessä osallistumisessa tutkijan tulisi toimia täydellisen luonnollisesti ja aidosti, vaikka hän on keräämässä tietoa tieteellistä tutkimusta varten. Osallistujan havainnoinnissa tutkittaville henkilöille tehdään heti alkuun selväksi se, että havainnoija toimii pelkästään ryhmän havainnointien tekijänä. Tämän jälkeen hän pyrkii rakentamaan hyvät suhteet tutkittaviin henkilöihin. Kokonaisuudessaan havainnoija osallistuu tutkittavien henkilöiden toimintaan, mutta tekee samalla aihealuetta koskevia kysymyksiä. Tällaisen havainnoinnin tarkoituksena on saada kokonaiskuva tutkittavien henkilöiden työtavoista ja toiminnasta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 216 & 217).

Tässä opinnäytetyössä käytetyn havainnoinnin tarkoituksena on ollut monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä saatua tietoa. Havainnoinnin osamenetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia, koska myyntilaskutusprosessin alku-, ja loppupään vaikuttavilla tekijöillä on erilaisia näkökulmia prosessin toiminnasta. Tutkijan rooli ryhmän toiminnassa oli olla havaintojen tekijänä ja tehdä kysymyksiä havainnoinnin avulla syntyneisiin huomioihin. Tämän lisäksi havainnointia käytettiin tutkimushaastattelutilanteessa, jonka avulla haastateltavilta henkilöiltä pystyttiin kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä huomioituihin asioihin liittyen.

#### 6.4.3 Dokumentteihin perustuva tieto

Eräs kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruutavoista on erilaisten dokumenttien, elämäkertojen ja tarinoiden yhdistäminen muihin laadullisen tutkimuksen metodeihin. Dokumentteihin perustuvan tiedon kerääminen on yhteydessä narratiiviseen tutkimukseen, jonka lähtökohtana on kertomusten analyysi. Dokumentteihin perustuvan tiedon avulla voidaan selvittää erilaisia asioita ja niihin liittyviä yhteyksiä. Mitä enemmän tutkittavaa aineistoa kerätään, sitä lähemmäksi totuutta päästään (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 217 & 218 & 219).

Opinnäytetyön tutkimuksen pohjana on käytetty kohdeorganisaation myyntilaskutuksesta ja niiden seurannasta syntyneitä virallisia dokumentteja, joiden avulla on voitu hahmottaa paremmin myyntilaskutusprosessin kokonaisuutta. Tämän lisäksi dokumentteihin perustuvaa tietoa on käytetty haastattelujen yhteydessä pohjustamaan esitettävää Powerpoint -esitystä projektipäälliköille ja heidän esimiehilleen. Näiden dokumenttien tarkoituksena on ollut lisätä informaatiota yrityksen laskutusprosessista vertaamalla sitä mm. suurimpien suomalaisten infra -alan yritysten myyntilaskutukseen ja laskujen kiertonopeuteen. Osa näistä dokumenteista on salaisia ja ne liittyvät mm. kohdeorganisaation kuukausittaisiin toteumiin laskutuksesta. Tästä syystä niitä ei julkaista opinnäytetyön yhteydessä.

## 7 Tutkimuksen toteutus

### 7.1 Tutkimusaineisto

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa menetelminä käytettiin haastattelua, havainnointia ja dokumentteihin perustuvaa tietoa. Opinnäytetyön analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä.

Opinnäytetyötä varten tehtyyn tutkimukseen kerättiin aineistoa sekä haastattelujen, havainnoinnin että dokumentteihin perustuvan informaation avulla. Opinnäytetyön tutkimusta varten suoritettiin yhteensä 5 haastattelua, joista kaksi toteutettiin Yritys X:ssä työskentelevälle laskutustiimin työntekijälle, yksi yrityksen projektipäällikölle sekä kaksi heidän esimiehilleen.

Havainnointimenetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia, jonka avulla tehtiin havaintoja ryhmän työtavoista ja toiminnasta. Havaintojen pohjalta tehtiin kysymyksiä erilaisista tutkimushaastattelun aikana esiintyvistä huomioista joita kirjattiin ylös joko sähköisessä tai paperisessa muodossa.

Dokumentteihin perustuvaa tietoa käytettiin havainnoinnin lisäksi haastattelutilanteita tukevana menetelmänä, jossa kuvattiin kohdeorganisaation myyntilaskutusprosessia Kauppalehden vuonna 2012 tehdyn Balance Benchmarking- tutkimuksen avulla.

Näiden kerättyjen aineistojen tarkoituksena oli tuottaa informaatiota koskien myyntilaskutusta ja sen eri prosessialueita. Tutkimuksesta saadun aineiston tavoitteena oli löytää niitä epäkohtia myyntilaskutusprosessissa, joita tulisi tulevaisuudessa kehittää eteenpäin. Kokonaisuudessaan tutkimuksen tavoitteena oli saada lisäinformaatiota, jonka avulla myyntilaskutusprosessista saataisiin entistä tehokkaampi ja nopeampi.

## 7.2 Analysointi

Kerätyn aineiston analysointiin ja tulkintatapoihin vaikuttaa pitkälti se, millaisia valintoja tutkija on tehnyt tutkimuksesta prosessin alkuvaiheessa. Tutkimuksen ydinasiana voidaan ts. pitää tulkintaa, analyysiä ja johtopäätösten tekoa, joiden avulla selvitetään vastauksia tutkimusongelmaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 221).

Tässä opinnäytetyössä on käytetty pääasiassa empiiristä havaintoaineiston analysointia, tarkastelua ja argumentointia. Empiirisellä havaintoaineiston analysoinnilla tarkoitetaan sitä, että aineiston keräämis- ja analysointimetodit korostuvat tutkimuksessa. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimusta tarkasteleva henkilö pystyy arvioimaan tutkimusta ja tulosten uskottavuutta. Tämän lisäksi empiirisessä tutkimuksessa pyritään siihen, että lähdeaineistoa tuottavien henkilöiden tunnistettavuus yksilöinä häivytetään. Tällä tavalla tutkimuksen eettinen näkökulma korostuu, kun yksittäistä väitteen esittäjää ei voida tunnistaa (Tuomi & Sarajärvi 20, 21).

Ensimmäisenä vaiheena empiirisen tutkimuksen aineistojen järjestämisessä on tietojen tarkistus, jonka avulla selvitetään aineiston mahdolliset virheellisyydet sekä tietojen puutteellisuus. Tämän jälkeen kerättyä aineistoa pyritään täydentämään erilaisilla haastatteluilla ja kyselyillä. Kolmannessa vaiheessa aineistoa aletaan järjestää tiedon tallennusta ja analyysia varten (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 221, 222).

Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen haastatteluista saatu informaatio litteroitiin osittain koneelle ja paperille, käyttäen apuna haastattelun aikana nauhoitettua keskustelua. Tutkimusaineistosta käytiin läpi kaikki ne kohdat, jotka liittyivät osaltaan myyntilaskutusprosessiin.

Tämän jälkeen merkitty aineisto koottiin yhteen ja erilleen muusta aineistosta, jonka jälkeen aineisto tyypiteltiin teemoittain. Viimeiseksi litteroinnista kerättiin yhteenveto teemoittain, jonka avulla analysointi pystyttiin toteuttamaan. Lyhyesti sanottuna litterointi toteutettiin valikoidusti kerätystä aineistosta, josta editoitiin asiaankuulumattomia ja tarpeettomia kohtia (Tuomi & Sarajärvi, 92).

Litteroinnin jälkeen haastatteluista saatu tutkimusaineisto käsiteltiin ymmärtämiseen pyrkivän lähestymistavan kautta, jolla tarkoitetaan sitä, että kaikkien haastateltujen henkilöiden tärkeimpinä koetut näkökulmat avattiin tutkimuksessa. Tutkimuksen analysointimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi, koska sen avulla voidaan analysoida tutkimusaineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti ja sitä voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen menetelmissä (Tuomi & Sarajärvi, 91).

Kvalitatiivisen tutkimuksen analysointimenetelmistä sisällönanalyysillä pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä yleisessä ja tiivistetyssä muodossa. Sisällönanalyysin dokumentteja voivat olla niin haastattelut, keskustelut, puheet kuin raportit ja miltei kaikki kirjallisessa muodossa oleva materiaali. Sisällönanalyysi on tekstianalysointia jossa tutkija tarkastelee todellisuutta aineiston ulkopuolelta. Analysointi perustuu pitkälti tutkittavan aiheen ymmärtämiseen, josta voidaan tuoda esiin uusia havaintoja. Näiden havaintojen avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 103, 104).

## 8 Tutkittavien näkemykset ja ehdotukset

### 8.1 Laskutustiimin työntekijöiden haastattelut

Tämän opinnäytetyön tutkimusta varten haastateltiin kahta Yritys X:ssä työskentelevää laskutustiimin työntekijää. Haastatellut henkilöt valittiin työkokemuksen, työtehtävien ja tutkimuksen aihe-aluetta parhaiten tuntevien henkilöiden perusteella. Molemmat haastattelut toteutettiin Yritys X:n neuvotteluhuoneessa työajalla 28.1.13.

Laskutustiimin haastattelut toteutettiin avoimina ja osallistuvina yksilöhaastatteluina, joiden tarkoituksena oli saada mahdollisimman paljon tietoa tämänhetkisestä myyntilaskutusprosessista ja sen sisältämistä haasteista. Haastattelun avulla pyrittiin selvittämään mahdollisimman monipuolisia mielipiteitä, ajatuksia ja käsityksiä myyntilaskutusprosessista aihetta avustavien kysymysten avulla.

Ensimmäisenä laskutustiimin haastateltavana toimi naispuolinen talousassistentti, joka on työskennellyt Yritys X:ssä viimeisen viiden vuoden ajan. Kokonaisuudessaan samankaltaisia alan työtehtäviä on hänelle kertynyt kahdenkymmenen vuoden ajalta. Toisena haastateltava-

na toimi Yritys X:n miespuolinen talousassistentti, joka on työskennellyt yrityksessä yhdeksän kuukauden ajan. Kokemusvuosia alan työtehtävistä on hänelle kertynyt kahden vuoden ajalta.

#### 8.1.1 Myyntilaskutus ja nykytilanne

Myyntilaskutusprosessin nykytilannetta pidetään tällä hetkellä kokonaisuudessaan selkeänä ja toimivana prosessina, mikä selviää laskutustiimin työntekijöille tehdystä haastattelusta 28.01.2013. Haastatteluissa käy ilmi, että laskutustiimin kohdalla laskutuksen aikataulussa pysytään kohtuuhyvin ilman suurempia laatuvirheitä. Tämän lisäksi projektipäälliköiden, asiakkaiden ja laskutustiimin välinen yhteistyö koetaan toimivaksi ja ohjeistuksia noudatetaan hyvin laskutustiimissä. Molemmat haastatelluista henkilöistä kokevat saavansa tarpeeksi koulutusta koskien myyntilaskutusta ja uskovat pärjäävänsä osa-alueita koskevissa ongelmatilanteissa.

Suurimmat kehityskohteet laskutusprosessissa koetaan töiden tasaisuudessa, jolla tarkoitetaan töiden tasaista jakautumista työntekijöiden kesken sekä työn kuormittavuutta, aikataulussa pysymisessä, järjestelmärajoitteissa ja esilaskun luojan tehokkuudessa. Tärkeäksi asiaksi koetaan se, että esilaskujen teko tapahtuisi ajallaan, Valueframen käyttö-oikeuksia laajennettaisiin projektipäälliköiden kohdalla, sekä lisättäisiin uusien projektipäälliköiden koulutusta laskun teossa.

Tulevaisuudessa laskujen lähettämisen automaatiolla uskotaan olevan suuri merkitys prosessin nopeutumiseen ja tehokkuuden lisäämiseen, jonka tarkoituksena on vähentää laskutusprosessiin käytettävää aikaa merkittävästi. Haastattelussa myyntilaskutusprosessille annettiin kouluarvosanaksi 7.

#### 8.1.2 Laskutusprosessin haasteet

Laskutustiimin työntekijöille toteutetuista haastatteluista (28.1.2013) käy ilmi, että tämän hetkisen myyntilaskutusprosessin suurimpia haasteita ovat töiden tasaisuus, aikataulussa pysyminen, laskunteon haasteet ja järjestelmärajoitteet, sekä tehokkuuden vaihtelu projektipäälliköittäin.

Aikataulussa pysymiseen vaikuttavia tekijöitä laskutusprosessissa ovat laskujen kasaantuminen tiettyyn ajankohtaan, muut työt, tilaajien asettamat aikarajat sekä esilaskujen odottaminen. Myyntilaskujen kasaantumista tapahtuu pääasiassa kuun loppupuolella, jolloin projektipäälliköt tekevät kerralla laskutettavien projektien esilaskut. Tällainen laskutuksen kasaantuminen vaikuttaa työmäärän hetkittäiseen kasvupiikkiin, joka hankaloittaa ja hidastaa muiden työtehtävien tekoa. Toisena aikatauluun vaikuttavana tekijänä ovat tilaajien asettamat aikarajat, jotka kohdistuvat pääasiassa vuodenvaihteeseen. Tällaisissa sopimuslaskutus-tapauksissa ti-



laajat haluavat laskuttaa mm. tulevaa projektityötä, joka maksetaan etukäteen edellisvuoden budjetista. Haasteelliseksi koetaan se, että laskutus tulisi saada valmiiksi aikataulun mukaisesti, vaikka samaan aikaan jonossa on myös muita työtehtäviä. Esimerkkinä aikatauluongelmista mainitaan muun muassa se, että laskutuksen seuranta ja perintää ei ole toisinaan ehditty tehdä ajan puutteen vuoksi.

Töiden tasaisuutta hankaloittavana tekijänä nähdään työmäärän epätasainen jakautuminen, mikä kasaa työmäärää kuukausittain tiettyyn ajankohtaan. Perimmäiset syyt töiden epätasaiseen jakautumiseen ovat olleet entisen laskutustiimin työntekijän lähtö yrityksestä, uuden työntekijän perehdyttäminen, sekä hoidettavien yhtiöiden laajuus. Yhtiöiden laajuuden kannalta ongelmana on, että kaikki Yritys X:n hoidettavat yhtiöt ovat eri kokoisia ja niitä ei voida työmäärällisesti jakaa tasaisesti. Tämän lisäksi uuden työntekijän kouluttaminen työtehtäviin on ollut haasteellista kouluttajien työmäärän ja ajan puutteen vuoksi.

Laskun luontiin ja muokkaamiseen liittyvät ongelmat ovat monin tahoin yhteydessä myyntilaskutusjärjestelmien toimintarajoitteisiin ja kyvykkyyteen hallinnoida laskutuksen käyttöliittymää. Yhtenä toimintaa hidastavana tekijänä on kiinteä- ja tuntihintaisten projektien laskuttaminen, joiden erottelu tulee tehdä Valueframe -toiminnanohjausjärjestelmässä ennen laskun tuloutusta. Yksikköjen välinen tuloutus on ajoittain haasteellista, koska projektipäälliköiden käyttöliittymän hallinta ei aina ole riittävää. Esimerkkinä kiinteä-, ja tuntihintaisten projektien erottelusta voidaan mainita, että osa projektipäälliköistä ei hahmota, mitä eroa on tunti-, ja kiinteähintaisilla projekteilla sekä miten ne kohdistetaan oikeille kustannuspaikoille. Tämän lisäksi useat maksuerät ja yhtiöt vaativat useiden osaprojektien perustamista, jota varten tarvitaan lisäinformaatiota.

Järjestelmärajoitteiden kohdalla haasteita muodostavat muutosten tekeminen laskuihin, tuloutuksen sijoittaminen oikein yksiköiden välillä, sekä heikko integrointi ohjelmistojen kesken. Valueframe -toiminnanohjausjärjestelmä sisältää rajoitteita, jotka vaikuttavat sekä laskutustiimin että projektipäälliköiden työtehtäviin. Laskutustiimin työntekijät omaavat suurimmat käyttöoikeudet laskun tekoon ja muokkaamiseen. Jos projektipäälliköt haluavat esimerkiksi tehdä muutoksia hinnastoihin ja tunteihin, joutuvat he aina olemaan yhteydessä laskutustiimin työntekijöihin. Tämän lisäksi Valueframe -toiminnanohjausjärjestelmässä on jonkin verran manuaalista työtä, josta esimerkkinä voidaan mainita laskujen jakaminen useammalle kuin kahdelle asiakkaalle. Tällaisessa tapauksessa laskusta tulee tehdä sisäinen hyvitys, jonka jälkeen lasku luodaan kokonaan uusiksi. Laskun tekoa varten tulee selvittää ja muokata jako-osuudet, tuloutukset kustannuspaikoittain sekä laskea erikseen jokaisen asiakkaan maksuerät. Tällainen tapaus hidastuttaa myyntilaskutusprosessin läpimenoa ja valmistumista. Tämän lisäksi Valueframe:ssa on joitain pieniä virheitä, kuten laskun pyöristysongelmat.

Laskutusprosessin ohjelmistojen välisessä integroinnissa nähdään kehityskohteita, jotka liittyvät toimintojen räätälöintiin ja yhteensovittamiseen. Haastatteluissa käy ilmi, että Valueframen ja kirjanpidon työkalun Tikonin yhteistoiminnassa voitaisiin parantaa raportointien saatavuutta, johon nykyään tarvitaan raportointiohjelmisto Qlikview:tä. Baswaren laskunlähetyksessä voitaisiin parantaa tiedottamista niissä tapauksissa joissa laskun lähtö asiakkaalle myöhästyy merkittävästi.

Viimeisimpänä laskutusprosessin ongelmana nähdään esilaskutuksen valmistuminen, joka saattaa venyä, riippuen prosessoitavasta kuukaudesta ja projektipäällikön ajallaan tekemästä esilaskutuksesta. Haastatteluissa mainitaan, että suurin osa projektipäälliköistä pitää huolta esilaskujen tekemisestä aikataulussa, mutta tietyt poikkeukset vaikuttavat laskutusprosessin toimintaan. Laskutustiimin henkilöt arvelevat, että yhtenä haasteena esilaskun teossa ovat järjestelmärajotteet, jotka vaikuttavat projektipäälliköiden laskuntekoon ja niiden muokkaamiseen. Projektipäälliköt eivät voi esimerkiksi korjata projektihinnoista Valueframe:ssa tai tarvittaessa siirtää tunteja projektilta toiselle. Tämän lisäksi henkilötöön laskuttamista ei voida muokata ennen kuin tehdyt työtunnit on kirjattu Valueframe -toiminnanohjausjärjestelmään.

### 8.1.3 Kehittämiskohteet

Laskutustiimin työntekijöille toteutettujen haastattelujen lomassa selvitettiin myös asioita, jotka nousevat heidän näkökulmastaan tärkeimmiksi kehityskohteiksi laskutusprosessissa. Tärkeimmiksi kehityskohteiksi nousivat projektipäälliköiden ajallaan tapahtuva esilaskutus, Valueframe -toiminnanohjausjärjestelmän käyttö-oikeuksien laajentaminen projektipäälliköille, sekä projektipäälliköiden lisäkoulutus laskunteossa.

Laskutustiimin kahdelle työntekijälle toteutetusta haastattelusta käy ilmi monessakin kohtaa, että projektipäälliköiden tulisi hoitaa laskutus ajallaan, jotta laskutustiimi pääsisi käsittelemään sen loppuun. Tehokkuuden kannalta työtunnit tulisi kirjata toiminnanohjausjärjestelmään heti, kun siihen on mahdollisuus tai muutama päivä tuntien kirjaamisen jälkeen. Syyksi tähän mainitaan kuunvaihteeseen ja alkupuolelle syntyvä loppoaika, joka kuormittaa loppukuuta. Tärkeänä laskutuksen oikea-aikaisuudessa nähdään, että yrityksen kassavirta tulisi saada tasaiseksi ajallaan tapahtuvan laskutuksen myötä. Toivottavaa olisi, että laskut olisivat oikeainformatiivisia ja niiden tietoja päivitettäisiin Valueframessa.

Käyttö-oikeuksien laajentaminen Valueframe:ssa nähdään tärkeänä osana laskutusprosessin toimivuutta, joka helpottaisi työntekoa sekä projektipäälliköiden että laskutustiimin työntekijöiden kesken. Tärkeäksi asiaksi haastatteluissa mainitaan, että projektipäälliköiden tulisi

pystyä tekemään muokkauksia tunteihin ja hintoihin ilman, että laskutus keskeytyy käyttö-oikeudesta johtuviin puutteisiin joita ei voida ratkaista itsenäisesti.

Projektipäälliköiden lisäkoulutus nähdään myös ensiarvoisen tärkeänä laskunteon ja virheiden korjaamisen kannalta. Haastatteluissa painotettiin, että varsinkin uusia projektipäälliköitä tulisi kouluttaa laskuntekoon ja se voisi olla alussa rutiininomaista. Tämän lisäksi tärkeäksi koetaan, että projektipäälliköt hahmottavat ja huomioivat laskun tuloutuksessa sen, mille kustannuspaikalle kulut ja tulot tuloutetaan.

#### 8.1.4 Kehitysehdotukset

Näiden edellä mainittujen haasteiden ja kehittämiskohteiden pohjalta haastatteluissa ilmeni, että laskutusprosessin aikataulutusta voitaisiin tiivistää lyhyempään aikaväliin. Tämän lisäksi, projektitietoja tulisi päivittää ajallaan Valueframe:ssa ja syntyviä asiakirjoja varten perustaa sähköinen arkistointijärjestelmä.

Aikataulutuksen tiivistäminen esilaskujen luonnissa nähdään yhtenä merkittävimmistä kehityskohteista, joka vähentäisi kuun alkupuolelle ja esilaskujen toteumaan asti synnyttävää turhaa työaikaa, jota ei voida kohdistaa laskuttamiseen. Tämän lisäksi aikataulussa tapahtuvan esilaskutuksen kannalta tulisi varata aikaa projektipäälliköiden muistuttamiseen ja heitä tulisi rohkaista laskujen tekemisessä.

Projektipäälliköiden kouluttamisen lisäksi laskutus-, ja projektitietojen ajallaan tapahtuva päivitys parantaisi laskutuksen tehokkuutta ja vähentäisi selvitystyöhön kuluvaan aikaa. Haastattelusta ilmenee, että tuloutuksen oikeanlaisen kohdentamisen takia osaprojekteja tulisi perustaa tarpeeksi projekteille sekä huolehtia kiinteä- ja tuntihintaisten projektien erottamisesta toisistaan.

Sähköinen arkistointijärjestelmä puolestaan lisäisi prosessin taloudellisuutta, ekologisuutta ja ajankäyttöä. Sähköiseen arkistointiin siirryttäessä paperinkulutus ja paperien läpikäyntimäärä vähenee, joka taas lyhentää mapitukseen ja arkistointiin tarvittavaa aikaa. Järkeväksi koetaan se, että laskut siirtyvät laskun lähetyksen ja reskontrasiirron yhteydessä sähköiseen arkistointiin.

Töiden tasaisuuden ja tehokkuuden lisäämiseksi haastatteluissa mietittiin muutoksia laskutusprosessin nykytilanteeseen. Laskutusprosessin osa-alueita voitaisiin jakaa nykyistä enemmän työmäärien tasaamiseksi ja myynti- ja ostoreskontra voitaisiin erottaa osittain toisistaan. Tämän lisäksi mietittiin mahdollisuutta suorittaa osatuloutus pelkästään yhdellä henkilöllä. Kolmantena kehitysehdotuksena mainittiin laskujen seuranta ja perintä, josta voisi tulla au-

tomaattinen ilmoitus erääntyneestä laskusta, joka generoisi asian eteenpäin. Toivottavaa myös olisi, että laskutusprosessin ohjelmistojen välille löytyisi yksi ohjelma jonka kautta asiat voitaisiin hoitaa.

## 8.2 Projektipäälliköiden haastattelut

Tätä opinnäytetyötä varten haastateltiin yhtä Yritys X:ssa työskentelevää projektipäällikköä, jotta laskutusprosessin alkupäästä saataisiin mahdollisimman laaja ja ymmärrettävä kuva kokonaisuuden takia. Tutkimusta varten haastateltu henkilö valittiin projekti- ja laskutuskokemuksen perusteella. Projektipäällikön haastattelu toteutettiin haastattelijan ja haastateltavan kesken Yritys X:ssa työajalla 7. maaliskuuta.

Projektipäällikön haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna jonka tarkoituksena oli saada vastauksia opinnäytetyön aihealueeseen liittyviin ongelmiin. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa edetään tiettyjen keskeisten teemojen ja tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi, 77).

Projektia varten haastateltu naispuolinen projektipäällikkö toimii Yritys X:n tiesuunnitteluosastolla. Haastateltu projektipäällikkö on työskennellyt Yritys X:ssa kahden vuoden ajan ja tällä hetkellä hänellä on meneillään viisi aktiivista projektia. Laskutuksen tekoon kuukaudessa menee noin 1 - 2 päivää, jonka lisäksi luodaan muita projektidokumentteja. Kokonaisuudessaan valitulla projektipäälliköllä on 8 vuotta kokemusta samankaltaisista työtehtävistä joita hän parhaillaan hoitaa.

### 8.2.1 Haasteet

Suurimpana haasteena laskutuksessa haastateltu henkilö kokee tietotekniset haasteet, joihin liittyy projektinseurantaa ja Valueframe -toiminnanohjausjärjestelmän kanssa tehtävää laskutusta. Haastattelusta käy ilmi, että projektipäälliköiden projektinseuranta on hankalaa, koska siihen sisältyy mm. osaprojektien ja budjettien seurantaa. Projektien seurantaa varten tehdään jokaiselle projektille oma seuranta-Excel, joiden avulla toiminnan toteutuneita lukuja tarkastellaan. Tämän lisäksi osaprojektien seurannassa ei ole riittäviä seurantamenetelmiä kertomaan mm. sitä, mikä on projektin budjetti ja miten siinä on edistytty vai tuleeko tietystä osaprojektista kenties tappiota.

Laskutushinnaston kohdalla on myös joissain tapauksissa haasteita, joka johtuu siitä, että ne eivät pysy aina ajan tasalla. Projektipäälliköiden henkilökohtaiset hinnat muuttuvat, jos veloitusluokka vaihtuu. Tällaisessa tapauksessa laskuun tulee vääriä hintoja ja ne joudutaan muuttamaan. Laskun luonnissa sellaiset tekniset asiat kuten alikonsulttitöiden siirtäminen laskulle, rivisiirrot ja summarivit, ovat myös aikaa-vieviä toimia, kun niitä joudutaan korjaa-

maan. Varsinkin esilaskun luontivaiheessa tulee olla tarkkana ettei työtä jouduta aloittamaan uudestaan alusta asti. Näiden lisäksi laskutusprosessissa on jonkin verran manuaalisia työtehtäviä, kuten laskulle laitettavien liitteiden luonti, joka vie työnteolta paljon aikaa.

Laskutusluvan odottaminen on myös yksi laskutusprosessia viivästyttävistä tekijöistä. Joissain tapauksissa projektia on saatettu laskuttaa liikaa väärän ajankohdan mukaan, mikä estää projektilaskuttamisen. Tämän lisäksi Valueframe:ssa voi olla muita projektille kuuluvia tunteja tai matkalaskuja, jossa toiveena on kyseisten kulujen laskutus asiakkaalta.

Viimeiseksi haasteeksi mainitaan epätietoisuus töiden jakamisessa. Laskutuksen työtehtävien osalta ei aina ole selvää, mitkä asiat kuuluvat laskutustiimille ja mitkä projektipäälliköille. Tällaisia töitä ovat pääosin ylimääräiset tehtävät kuten projektisopimusten tietosisällön päivittäminen Valueframe:en ja niiden toimittaminen oikeisiin osoitteisiin.

### 8.2.2 Kehittämiskohteet ja kehitysehdotukset

Laskutusprosessin kehittämiskohteiksi haastattelussa ilmeni projektiseurannan kehittäminen, tiettyjen manuaalisten työvaiheiden vähentäminen, työnjaon selkeyttäminen sekä lisäkoulutus laskunteossa ja Valueframen käytössä.

Tietoteknisten haasteiden kohdalla haastateltava toivoo, että projektipäälliköiden henkilökohtaisia hinnastoja päivitettäisiin ajoittain, jolloin lisätyö laskuttamisen kohdalla vähentyisi. Lisäksi projektiseurantaa tulisi kehittää entistä toimivammaksi ja monipuolisemmaksi.

Manuaalisten työvaiheiden kohdalla toivotaan, että laskulle laitettavat liitteet voitaisiin tulevaisuudessa liittää Valueframeen esilaskun yhteydessä, mikä vähentäisi työaikaa ja sähköpostitusta laskutustiimin työntekijöiden välillä. Tämän lisäksi laskulle tehtäviä liitteitä varten olisi hyvä luoda valmis pohja jota voitaisiin täydentää eri projektien kohdalla.

Yhtenä haastattelussa ilmenneenä kehityskohteena nähdään myös työtehtävien jakamisen selventäminen projektipäälliköiden ja laskutustiimin kesken, jotta kokonaiskuva omista työtehtävistä selkiytyisi. Haastateltava henkilö haluaisi muun muassa tietää mitä dokumentteja tukipalveluissa tarvitaan.

Viimeisenä kehitysehdotuksena haastateltava henkilö esittää Valueframe -toiminnanohjausjärjestelmää koskevan lisäkoulutuksen. Lisäkoulutus voitaisiin järjestää osatoittain pienissä ryhmissä riippuen käynnissä olevista projekteista. Tällainen ryhmäytyminen lisäisi keskustelua laskutukseen liittyvistä ongelmista ja selventäisi laskuntekoa koskevia kysymyksiä. Koulutus nähdään tarpeellisena siitä saatavien vinkkien ja neuvojen takia.

### 8.3 Projektipäälliköiden esimiesten haastattelut

Projektipäällikön ja laskutustiimin henkilöiden lisäksi haastateltiin kahta projektipäälliköiden esimiestä, jotta tutkittavasta aiheesta saataisiin mahdollisimman monipuolinen kuva laskutusprosessiin liittyvien henkilöiden kokemusten ja näkökulmien kautta. Molemmat henkilöt valittiin haastatteluun kokemuksen ja esimies-näkökulman perusteella. Esimies-näkökulman perusteella haastatteluilta toivottiin selkeyttämistä laskutusprosessin alkupään ongelmakohtiin, sekä ratkaisuehdotuksia haastattelun aikana ilmeneviin haasteisiin.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina joissa kysymykset olivat pitkälti samantyyppisiä kuin projektipäällikölle esitetyt. Eroavaisuutena haastattelussa selvitettiin, miten esimiehet valvovat projektipäälliköiden laskuttamista ja miten laskutuksen aikataulussa pysymistä valvotaan. Tämän lisäksi esimiehiltä toivottiin kehitysideoita, joiden avulla laskutusta saataisiin nopeutettua ilman, että sillä olisi suurta vaikutusta projektipäälliköiden työtehtävien lisäkuormitukseen.

Projektipäälliköiden esimiesten haastattelut toteutettiin 5. ja 7. maaliskuuta työajalla. Molemmat haastattelut nauhoitettiin, jotta talteen saataisiin kaikki tärkeä informaatio koskien myyntilaskutusta. Nauhoitusten perusteella toteutettiin litterointi, jossa kirjattiin muistiin haastattelun avulla saadut pääkohdat.

Ensimmäinen haastateltava miespuolinen esimies on työskennellyt Yritys X:ssä silta- ja rakenneosastolla 27 vuoden ajan. Tällä hetkellä silta- ja rakenneosastolla laskutuksesta vastaa 4 projektipäällikköä. Laskutuksesta vastaavat henkilöt ovat kokeneimpia projektipäälliköitä joilla jokaisella on omat projektinsa hoidettavina.

Toinen haastateltu miespuolinen esimies on työskennellyt Yritys X:ssä yli kahdenkymmenen vuoden ajan. Opinnäytetyötä varten haastateltu henkilö toimii tällä hetkellä tieosastolla ja hoitaa yrityksessä suurimpia projekteja, jotka poikkeavat sekä laskutuksen että toiminnan osalta pienemmistä projekteista. Kokonaisuudessaan tieosaston projektien laskutuksesta vastaa viisi projektipäällikköä. Toinen haastateltava esimies kokee, että osaa käyttää Valueframe -toiminnanohjausjärjestelmää hyvin, koska on ollut aikoinaan hoitamassa kyseisen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa ja määrittelyä.

Molempien esimiesten kohdalla laskutuksen seuranta ja valvontaa tehdään vuosibudjetoinnin ja budjettivertailun avulla. Laskutuksen kierto huomioidaan budjettipalavereissa. Kannattavuusraporttien seuranta tapahtuu Valuefram:en avulla ja Qlikview -raportointiohjelmiston avulla seurataan laskutuksen kehittymistä.

### 8.3.1 Haasteet

Projektipäälliköiden esimiehille toteutetuista 5. ja 7.3.2013. haastatteluista käy ilmi, että suurimpina haasteina laskutuksen läpiviennissä koetaan projektipäälliköiden kiire, lisätöiden käsittely, tietotekniset ongelmat, laskun tuloutus oikeille yksiköille, sekä vaihtelevat laskutus- ja maksatussopimukset projekteissa.

Lähes ensimmäisenä asiana haastatteluissa käy ilmi, että suurimmaksi laskutusprosessin haasteeksi koetaan projektipäälliköiden kiire, joka viivästyttää laskutuksen läpivientiä ja synnyttää laskutuspiikkejä. Laskutuspiikkejä syntyy sekä kuukausi- että vuositasolla. Vuositasolla laskutuksen piikkejä syntyy, kun tekemättömiä töitä jää roikkumaan kiireiden takia. Tämän lisäksi laskutushuippuihin vaikuttavat vuositasolla asiakkaiden tarve kohdistaa laskutus tietyille vuodelle projektimäärärahojen takia. Kuukausitasolla piikkejä syntyy, kun projektien laskutus ei mene yksiin tukipalvelujen laskutustiimin aikataulujen mukaisesti. Seurauksena projektipäälliköiden kiireellisyydestä on se, että laskutus saattaa luisua seuraavan laskutuskauden puolelle. Näiden lisäksi lisätyötarjousten hyväksyttäminen asiakkaalla, prosessin hoito ja läpivienti lisäävät kiireellisyyttä projektipäälliköiden keskuudessa.

Toisena haasteena koetaan laskujen tuloutus, jota pidetään kokonaisuudessaan sekavana. Haastatteluista selviää, ettei kaikille projektipäälliköille ole selvää kuinka lasku tuloutetaan oikeille yksiköille. Tämän lisäksi sitä tulisi pystyä seuraamaan oman yksikön osalta. Nämä ongelmat johtavat siihen, että yksiköiden tuloutus vääristyy ja voi näin ollen näyttää vääriä tuloksia yksiköiden välillä, koska samaa projektia voi hoitaa usea eri osasto.

Tietoteknisiksi haasteiksi projektipäälliköiden esimiehet mainitsevat mm. maksuerien perustamisen sekä laskutuksen ja seurannan käyttöoikeuksien puutteet. Maksuerien perustaminen koetaan monessa kohtaa työlääksi, koska sitä varten joudutaan pilkkomaan ja laskemaan jokaiselle asiakkaalle omat laskutuserät. Tämä lisää laskun tekoon käytettävää aikaa ja työtaakkaa tukipalveluiden laskutustiimissä, koska maksuerien luomista varten tarvitaan ohjeistusta toimeenpanoa varten. Laskutuksen ja seurannan osalta käyttö-oikeudet koetaan suppeaksi ja varsinkin seurantaraportteja tulisi kehittää paremmiksi.

Viimeiseksi haasteeksi mainitaan projekteille kohdistuvat lisätyöt. Projektien lisätyöt viivästyttävät joissain määrin laskutusprosessia, jos projektia ei luovuteta ajallaan asiakkaalle. Tällöin viimeistä erää ei voida laskuttaa ja laskun teko viivästyy. Haasteita syntyy myös silloin, kun todetaan, että projektin toteuttamishetkellä on tehty lisätöitä joista ei ole kuitenkaan ehditty tehdä lisätyötarojousta. Tällaisessa tapauksessa tilaaja ei voi käsitellä laskua, koska siitä ei ole tehty tarjousta. Pahimmassa tapauksessa tilanne voi synnyttää laskutukseen jopa kahden kuukauden viiveen.

### 8.3.2 Kehittämiskohteet ja kehitysehdotukset

Tärkeimpinä kehityskohteina laskutuksessa nähdään tiettyjen hankkeiden sisäisen laskutusai-kataulun muokkaaminen, Valueframen tietotekninen kehittäminen, projektipäälliköiden lisä-koulutus, sekä lisätyötarjousten hyväksyttäminen nopeammassa tahdissa.

Tehtyjen haastattelujen perusteella selviää, että laskutusaikataulun muokkaaminen voisi olla kannattavaa joidenkin hankkeiden kohdalla. Tällaisia hankkeita ovat pääasiassa kiinteähintai-set projektit, joissa laskutusta ei aina pystytä tekemään hallinnon aikataulujen mukaisesti kuun vaihteessa. Toisessa haastattelussa ehdotettiin, että tiettyjen hankkeiden tai osastojen aikataulua voitaisiin muuttaa niin, että laskutus on kokonaisuudessaan kuukauden pituinen, mutta laskutus hoidettaisiin eri aikaan muiden projektien kanssa.

Tietotekniikan osalta toiminnanohjausjärjestelmässä voitaisiin kehittää seurantaraportteja ja maksuerien perustamista. Maksuerien perustaminen koetaan usein haastavaksi ja työlääksi osaksi laskutusta, joka vie paljon työaika. Haastattelusta käy ilmi, että Valueframe:n toimin-toja voitaisiin kehittää niin, että kokonaisuudessaan perustettaisiin vain yksi maksuerä, joka voitaisiin jakaa osiin. Seurantaraporttien kohdalla muokkausvalikoita voisi olla enemmän, mikä helpottaisi työntekoa. Tämän lisäksi seurantaraporteista voitaisiin poistaa matka- ja kululaskut.

Lisätyötarjousten kohdalla haastatellut esimiehet kokevat, että lisätyötarjoukset tulisi hoitaa heti, kun aihetta ilmaantuu. Useimmissa lisätoissa laskutus saattaa jäädä viime tippaan pel-kästään sen takia, että lisätyöoikeus on saatu. Molemmat haastateltavat henkilöt kokevat, että projekti tulisi voida luovuttaa niin nopeasti kuin mahdollista.

Tärkeimpänä tekijänä laskutuksen nopeuttamisessa nähdään, että esilaskut, projektit ja lisä-työt tulisi tehdä ajallaan. Kehitysehdotuksena ehdotetaan projektipäälliköiden lisäkoulutusta laskun teossa, sekä lisäinformaation jakamista. Tämän lisäksi haastatteluissa ehdotettiin, että sekä projektipäälliköille että heidän esimiehilleen voitaisiin pitää esitys laskutuksesta ja sen tärkeydestä. Tämän lisäksi laskutuksesta huolehtiminen voitaisiin merkitä konkreettisesti tulostavoitteisiin.

### 8.4 Yhteenveto haastatteluista

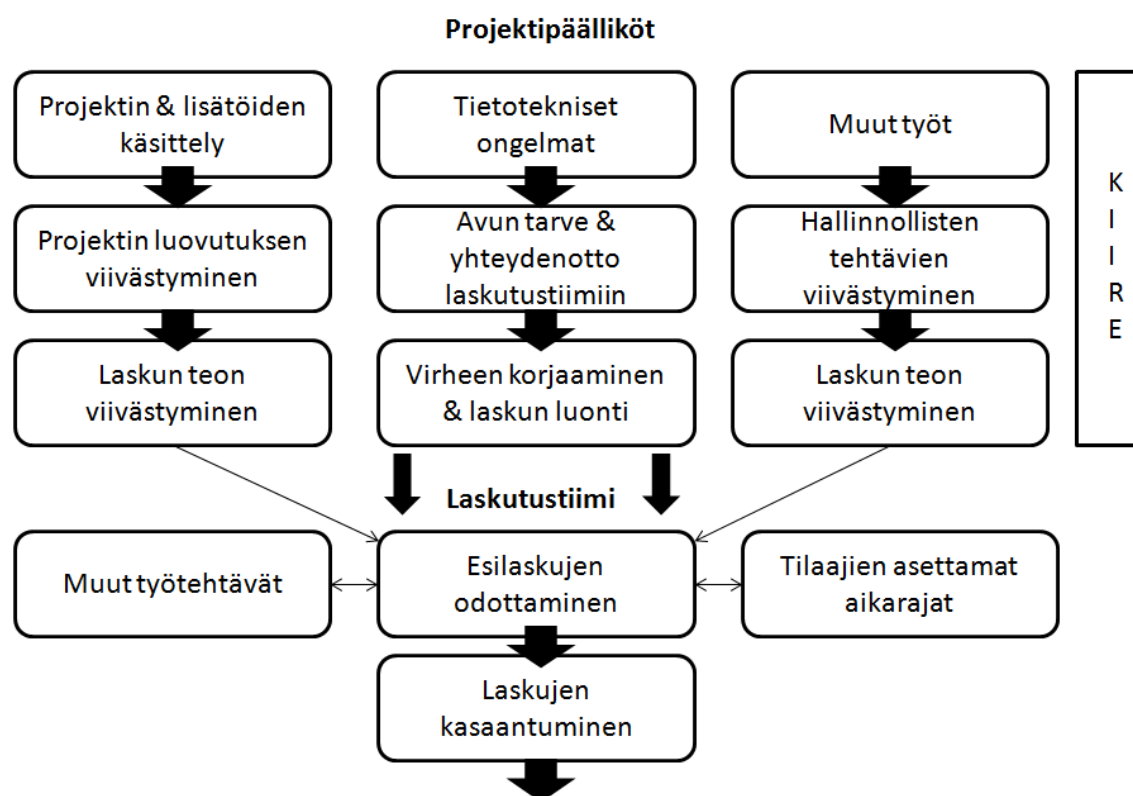
Haastattelujen avulla saatu informaatio osoittaa, että monet laskutustapahtumiin sidoksissa olevat asiat vaikuttavat pitkälti toisiin asioihin, jotka osaltaan estävät tiettyjen kehitystar-peiden toteuttamisen.



Laskutustiimin työntekijät näkevät suurimpina haasteina laskutusprosessin tehokkuudessa laskujen kasaantumisen tiettyyn ajankohtaan, muut samanaikaiset työtehtävät, tilaajien asettamat aikarajat, tietyt tietotekniset haasteet, sekä esilaskujen odottamisen. Projektipäällikön haastattelun avulla selvisi, että suurimpina haasteina pidetään tietoteknisiä ongelmia, projektipäälliköistä riippumattomia tekijöitä sekä epäselvää kuvaa töiden jakamisesta laskutustiimin ja projektipäälliköiden kesken. Projektipäälliköiden esimiesten näkökulmasta suurimpia haasteita laskutuksen toteutumisessa ovat puolestaan projektipäälliköiden kiireellisyys ja tietotekniset ongelmat.

Kaikkien viiden haastattelun kesken haastateltavat ovat sitä mieltä, että tietotekniset haasteet ovat yksi suurimmista laskutusprosessia hidastavista tekijöistä. Haastatteluissa mainitaan laskun tuloutuksen, projektiseurannan, ja maksuerien muodostamisen haasteista, jotka hidastavat laskutusprosessin läpivientä. Tämän lisäksi laskun sisällä tehtävät muutokset ja suppeat käyttöoikeudet tiettyihin toimintoihin vaikuttavat laskutusprosessiin merkittävästi.

Seuraavassa kuvaelmassa on pyritty hahmottamaan toisiinsa sidoksissa olevia tekijöitä, jotka vaikuttavat laskutusprosessin nopeuteen ja tehokkuuteen:



Kuvio 6: Laskutusprosessiin vaikuttavia tekijöitä  
(Ripatti, V. 2013)

## 9 Kehitysehdotus ja johtopäätökset

### 9.1 Johtopäätökset

Tyypillistä päätelmien teolle on, että havaintoja punnitaan kriittisesti ja analysoidaan kerätyn tutkimusaineiston pohjalta. Näiden avulla voidaan luoda kokoavia näkemyksiä tutkittavasta asiasta ja tehdä johtopäätöksiä (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara, 182).

Sisällönanalysointi on toteutettu haastatteluaineistosta saadun informaation perusteella. Analysoinnin alussa saatu tutkimusaineisto on redusoitu eli pelkistetty jokaisesta yksittäisestä haastattelukokonaisuudesta. Redusoinnin tarkoituksena oli nostaa myyntilaskutusprosessin suurimpia ongelmakohtia koskevat asiat esiin, ryhmittelyn ja tarkasteltavuuden vuoksi. Aineiston ryhmittelyssä etsittiin sekä samankaltaisuuksia että eroavaisuuksia, joita yhdisteltiin luokittain ilmiön ominaisuuksien ja piirteiden avulla. Tämän jälkeen osittain käsitelystä aineistosta erotettiin tutkimuksen kannalta olennaisimpia tietoja, joiden avulla muodostettiin teoreettisia käsitteitä. Näiden analysointi- ja käsittelymenetelmien pohjalta muodostettiin tutkimuksesta saadut johtopäätökset (Tuomi & Sarajärvi, 113, 114).

Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan todeta sisällönanalyysiä käyttäen, että tietyissä Yritys X:n laskutusprosessin osa-alueissa on kehitettävää, jotta toimintaa saadaan nopeutettua ja tehostettua. Näitä kehitettäviä osa-alueita ovat tietyt tietotekniset puutteet, esilaskujen valmistuminen sovitussa aikataulussa, työtehtävien selkeämpi jakaminen projektipäälliköiden ja laskutustiimin työntekijöiden kesken sekä projektipäälliköiden lisäkoulutus Valueframe -toiminnanohjausjärjestelmän käytössä.

Tutkimuksen haastatteluaineistossa ilmenneet yhtäläisyydet koskevat laskutusprosessin tietoteknisiä haasteita, joita ovat muun muassa:

- Tuloutushaasteet laskun tekovaiheessa
- Maksuerien ja osaprojektien perustaminen
- Seurantaraporttien riittämättömyys
- Laskun sisällä tehtävät muutokset
- Ohjelmistojen välinen integraatio
- Hinnastojen muutokset
- Suppeat käyttöoikeudet
- Laskulle lisättävien liitteiden luonti

Laskuntekovaiheen tuloutushaasteet nousivat esiin jokaisessa haastattelussa ja niitä pidettiin haasteellisina tieteknisen muokkauksen osalta. Tämän lisäksi maksuerien ja osaprojektien

perustaminen koettiin hankalaksi ja aikaavieväksi ja tähän tarvittaisiin selkeästi lisäkoulutusta.

Tietoteknisten haasteiden lisäksi laskutustiimin työntekijät, projektipäälliköt sekä heidän esimiehensä ovat samaa mieltä siitä, että projektipäälliköt tarvitsevat lisäkoulutusta Valueframen käytössä, jotta itsenäinen työskentely helpottuisi ja laskunteko nopeutuisi.

Uudelleenmuokkaus laskutusaikataulussa nähdään myös tärkeänä osana laskutusprosessin kehittämisessä. Laskutustiimin haastattelussa ehdotettiin, että laskutuksen aikataulua voitaisiin tiivistää lyhyempään aikaväliin, kun taas projektipäälliköt näkivät asian niin, että kiinteähintaisten hankkeiden kohdalla laskutusaikataulu voisi olla eri aikaan kuin muu laskutus. Tässä tapauksessa kiinteähintaisten projektien laskutusaikataulu olisi kuitenkin kuukauden mittainen, sijoittuen vaikkapa puoleen väliin kuuta.

Näiden viiden tutkimushaastattelun perusteella voidaan todeta, että tärkeimpiä laskutusprosessin tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat esilaskujen teko ajallaan, käyttö-oikeuksien laajentaminen projektipäälliköillä, laskun tulostamiseen ja muokkaamiseen tarvittavan ajan vähentäminen sekä projektipäälliköiden tietoteknisen osaamisen kehittäminen laskun luonti- ja muokausvaiheessa. Suurimmat rajoitteet kehitysehdotuksissa koskevat tiettyjen tietoteknisten osa-alueiden muutosehdotuksia, joita voi olla hankalaa ja kallista lähteä muokkaamaan. Esimerkkinä tällaisesta voidaan mainita ohjelmistojen välisen integraation lisääminen, Valueframen lisäkehitys ongelmissa, kuten pilkun pyöristykset ja laskurivien muokkaus loppulaskulla. Näiden asioiden lisäksi laskutuspiikkien ehkäiseviä keinoja on harvassa silloin, kun asiakkaat haluavat loppuvuoden tienoilla kohdistaa laskutettavat projektit tietyille aikajaksolle suunniteltujen budjettimäärärahojen takia.

Analysoitujen johtopäätösten perusteella voidaan päätellä, että toteutuskelpoisia kehittämissuhteita Yritys X:n myyntilaskutusprosessissa ovat:

- Laskunteen ja Valueframen käytön lisäkoulutus projektipäälliköille
- Tiettyjen käyttöoikeuksien laajentaminen projektipäälliköille
- Laskutusaikataulun muokkaaminen
- Selkeämpi jako vastuualueissa laskutustiimin työntekijöiden ja projektipäälliköiden kesken
- Laskunteen oikea-aikaisuus merkittynä projektipäälliköiden tulostavoitteisiin
- Sähköisen arkistoinnin hankinta myyntilaskujen arkistoinnin tueksi

Aikataulussa pysymisen ratkaisuksi voidaan näiden johtopäätösten perusteella ehdottaa, että laskutusaikataulua muokattaisiin sopivammaksi tiettyjen projektien tai osastojen perusteella,

jolloin esilaskujen teko helpottuisi projektipäälliköiden kohdalla asiakkailta saadun laskutusluvan myötä. Projektipäälliköiden voitaisiin antaa lisäkoulutusta koskien laskuntekoa ja Valueframen käyttöä, jotta itsenäinen työnteko lisääntyisi ja nopeutuisi. Laskutustiimin kohdalla aikataulutuksen muokkaaminen vähentäisi laskun odottamisesta syntyvää loppoaikaa ja parantaisi työajan kohdentamista muihin työtehtäviin. Sähköisen arkistoinnin hankinta puolestaan vähentäisi myyntilaskutusprosessin läpivienniltä merkittävän osan turhasta ajankäytöstä ja vähentäisi paperinkulutusta. Laskunteon oikea-aikaisuus, merkittynä tulostavoitteisiin, lisäisi keskittymistä laskunluontiin ja lisätöiden loppuunsaattamiseen. Tällä tavalla esilaskutuksen valmistumista voitaisiin nopeuttaa entisestään sekä parantaa aikataulussa pysymistä.

Työn tasaisuuden kehittämiseksi on tärkeää selventää sekä laskutustiimin sisäisiä työtehtäviä että projektipäälliköiden ja laskutustiimin välistä työnjakoa. Suurimpana haasteena tällä hetkellä laskutuksen sisäisissä työnjaoissa on kuitenkin Yritys X:n laskutuksen yhtenäistäminen tiettyjen tytäryhtiöiden kesken, sekä uusimman laskutustiimin työntekijän keskeneräinen koulutus työtehtäviin. Näiden asioiden osalta työn tasaisuuden kehittäminen myöhästyy väistämättä.

Tulevaisuudessa merkittäviä jatkokehityskohteita tämän opinnäytetyön pohjalta voisivat olla:

- Muutosten seuranta ja vaikutukset myyntilaskutusprosessissa
- Projektipäälliköiden lisäkoulutuksen merkitys ja vaikutus myyntilaskutusprosessiin
- Projektilaskuttamisen kohdistaminen ja seuranta oikealla aikajaksolla
- Työtehtävien jakamisen vaikutukset laskutuksessa sekä laskutustiimin että projektipäälliköiden kesken

Näiden lisäksi lisätutkimusta voitaisiin tehdä sähköisen arkistoinnin kohdalla ostolaskutuksessa, matkalaskutuksessa, sekä muista hallinnollisissa työtehtävissä joissa asiakirjoja arkistoidaan paperisina.

## 9.2 Ehdotus myyntilaskutusprosessin muuttamiseksi

Opinnäytetyötä varten tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että myyntilaskutusprosessin kehittämiskohteet kannattaa suunnata ensisijaisesti projektipäälliköiden lisäkoulutukseen Valueframen käytössä ja laskunteossa. Tarkennettua lisäohjeistusta tulee kehittää, jotta myyntilaskutusprosessiin sidoksissa olevat henkilöt pystyvät selviytymään haasteista itsenäisemmin. Tämän lisäksi muita kehityskohteita ovat laskutusaikataulun muokkaaminen, selkeämpi vastuualueiden jako laskutustiimin ja projektipäälliköiden kesken, laskunteon käyttöoikeuksien laajentaminen laskunteossa projektipäälliköillä, sekä sähköisen arkiston perustaminen myyntilaskuista syntyville asiakirjoille.

Projektipäälliköille suunnattu lisäkoulutus Valueframen käytössä lisäisi esilaskun muodostamisen nopeutta, sekä vähentäisi turhaa yhteydenpitoa laskutustiimin työntekijöiden välillä. Lisäkoulutuksen avulla projektipäälliköt voisivat keskittyä esilaskun tekoon ja selvittää itsenäisesti esiin tulleita ongelmatilanteita ilman yhteydenottoa laskutustiimin jäseniin. Tällöin laskun luonti ei keskeytyisi turhaan, koska projektipäälliköt voisivat itse ratkaista itse esiin tulleen asian.

Projektipäälliköille suunnattu lisäkoulutus voitaisiin järjestää muutaman kerran vuodessa ja jokainen projektipäällikkö tai esimies voisi osallistua vapaaehtoisesti arvioituaan kyvykkyytensä laskunteen ja Valueframe:n käytössä. Koulutuksen ensisijaisena kohderyhmänä voisivat olla varsinkin uudet projektipäälliköt joilla ei ole kokemusta laskutuksesta. Ennen koulutusta projektipäälliköille voitaisiin lähettää sähköpostina pienimuotoinen kysely, jossa selvitettäisiin lisäkoulutuksen tarpeellisuutta ja sen sisältöä. Tämän lisäksi kyselyssä voitaisiin kartoittaa askarruttavia kysymyksiä liittyen laskutukseen, jotka otettaisiin esille koulutuksessa. Tällaisen kyselyn ja esikartoituksen pohjalta voitaisiin arvioida koulutuksen tarvetta ja sisältöä.

Koulutustilaisuus voitaisiin järjestää joko osastoittain tai projektien perusteella pienissä ryhmissä, jossa opastettaisiin Valueframen käyttöä ja laskun tekoa. Tämän jälkeen käytäisiin läpi niitä kysymyksiä joita on tullut esiin projektipäälliköille lähetetyssä kyselyssä. Laskutustiimin työntekijät ja muut projektipäälliköt voisivat antaa toisilleen vinkkejä tiettyjen työtehtävien suorittamiseen ja neuvoa niissä tarpeen tullen. Lopuksi aiheesta voitaisiin käydä vielä lisäkeskustelua, jotta viimeisimmätkin mietteet tulisivat esille. Tällaisen lisäkoulutuksen yhteydessä voitaisiin selventää projektipäälliköille myös laskun tärkeyttä käyttöpääoman kautta.

Laskutusaikataulun muokkaamista kannattaisi harkita työtehtävien ja jatkuvan kassavirran tasaamiseksi. Projektipäälliköiden kohdalla laskutuskausi voisi olla aina kuukauden mittainen, mutta laskutusajankohta voisi vaihdella joko projekteittain tai osastoittain. Haastatteluissa ilmenneissä asioissa toivottiin, että varsinkin kiinteähintaisten hankkeiden maksuerät voisivat olla muuna aikana kuin kuun vaihteessa. Tällainen laskutusaikataulun muokkaaminen kaventaisi laskutuksesta syntyviä piikkejä ja vähentäisi laskutustiimin turhaa luppoaikaa kuun loppu- ja alkupuolella, mikä puolestaan kuormittaa niiden jälkeistä ajanjaksoa.

Vastuualueiden jakaminen sekä laskutustiimin sisällä että projektipäälliköiden keskuudessa on tärkeää selvittää, jotta kaikki laskutusprosessille kuuluvat työtehtävät tulevat hoidetuiksi. Ensisijaisesti laskutustiimin sisäiset työnjaot tulisi selvittää jokaiselle tiimin työntekijälle, jotta työtehtävien hahmottaminen selkeytyisi ja tasaantuisi. Tämän jälkeen voitaisiin keskustella projektipäälliköiden kesken niistä asioista, jotka tulisi jakaa joko laskutustiimin tai projektipäälliköiden kesken. Tällaisessa työtehtävien jakamistilanteessa voitaisiin ottaa esille

niitä asioita jotka hämmentävät sekä laskutustiimin työntekijöitä että projektipäälliköitä. Molemmat osapuolet voisivat näin ollen listata asioita ja työtehtäviä jotka ovat epäselviä ja ne voitaisiin jakaa. Huomioonotettavia seikkoja työtehtävien jakamisessa ovat entisten työtehtävien lisäkuormittuvuus, vaikutukset muihin työtehtäviin sekä ajankäyttö ja kyvykyys työtehtävien suorittamisessa.

Haastattelujen avulla tehty tutkimus osoittaa, että käyttöoikeuksien laajentaminen projektipäälliköille helpottaisi itsenäistä työskentelyä ja vähentäisi laskutustiimin työtaakkaa tietyissä tilanteissa. Käyttöoikeuksien laajentamisen avulla projektipäälliköt pystyisivät muokkaamaan projektihinnastoja ja projekteilla kohdistettavia tunteja ilman, että laskutus keskeytyy virheisiin, joita he eivät voi ratkaista. Huomioitavaa käyttöoikeuksien laajentamisessa ovat toiminnan muuttamisesta syntyvät lisäkustannukset, sekä lisäkoulutuksen tarve projektipäälliköillä.

Opinnäytetyön ja sitä varten tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että sähköisen arkistoinnin perustaminen on kohdeorganisaatiossa tarpeellinen, koska se vähentää työhön käytettävää turhaa aikaa, sekä vähentää paperiin, tulostamiseen ja lähettämiseen kohdistuvia kustannuksia. Tämän lisäksi sähköinen arkistointi vähentää arkistointiin varatun tilan tarvetta sekä lisää yrityksen ekologista imagoa.

Projektipäälliköiden tulostavoitteeseen lisätty merkintä laskutuksen oikea-aikaisuudesta vähentäisi mitä luultavimmin esilaskujen valmistumisen myöhästymistä. Tämä lisäisi huomiota laskutusaikatauluun ja laskujen valmistumiseen. Samalla se vähentäisi laskutustiimin työtehtävien kohdalle syntyvää loppoaikaa sekä lisäisi todennäköisyyttä hoitaa laskutus sovitussa aikataulussa.

Muut kehityskohteet koskevat pääosin tietoteknisiä ongelmia ja lisätyötarjousten loppuunsaattamista. Tietoteknisten ongelmien osalta kehitettävää on tuloutuksen oikeanlainen kohdentaminen, jotta kulut ja tuotot eivät siirtyisi väärille osastoille. Tätä varten projektipäälliköiden tulee luoda tarpeeksi osaprojekteja, jotta tieto tuloutuksen kohdalla ei vääristy. Tämän lisäksi on tärkeää erotella tunti- ja kiinteähintaiset projektit toisistaan, jotta laskutus olisi selkeämpää ja neljä kertaa vuodessa järjestettävä osatuloutus sujuisi joutuisammin.

Projektiliitteiden kohdalla tietotekniikkaa voitaisiin kehittää niin, että laskulle yhdistettävät liitteet voitaisiin lisätä Valueframessa laskun yhteyteen, jotta niitä ei tarvitsisi lähettää erikseen laskutustiimin työntekijöille. Laskuliitteistä voisi olla myös yksi yhtenäinen pohja, minne tiedot syötetään.

Projektiseurannan kohdalla seurantaraportteja tulisi kehittää entistä toimivimmiksi, jotta talousseuranta ja valvonta helpottuisivat. Muokkausvalikoita lisäämällä työntekeä ja seuratta-

vuus helpottuisivat, mikä vaikuttaisi paljon varsinkin suuremmissa projekteissa. Tietoteknisiä haasteista voitaisiin keskustella Valueframen yhteyshenkilön kanssa ja miettiä kehityskohteita entisiin tietoteknisiin työkaluihin.

Lisäyötarjousten kohdalla on hyvä patistaa projektipäälliköitä pienin väliajoin saattamaan projekti loppuun, jotta asiakasta voidaan laskuttaa. Tämän lisäksi haastatteluissa ehdotettiin, että osatuloutus voisi olla pelkästään yhdellä henkilöllä.

### 9.3 Hyöty kohdeorganisaatiolle

Yhtenä tarkoituksena opinnäytetyössä on tuoda esiin niitä asioita, joita tulisi kehittää tai muuttaa Yritys X:n myyntilaskutusprosessissa. Tämän opinnäytetyön tutkimus korostaa niitä asioita, joilla on merkitystä myyntilaskutusprosessin nopeuteen ja tehokkuuteen sekä työtehtävien ja kassavirran tasaisuuteen. Näitä ilmenneitä ongelmakohtia kehittämällä yritys voi vähentää työhön turhaan kuluvaan aikaa, lisätä kassavirran tasaisuutta ja positiivista tulosvarmuutta, nopeuttaa prosessin toimintaa, sekä parantaa toiminnan ekologisuutta. Tämän lisäksi toiminnan tehostaminen ja muuttaminen voivat olla esimerkkinä muille yrityksille jotka ovat kiinnostuneita muun muassa vähentämään paperin kulutusta huomioimalla sähköisen arkistoinnin tarpeet ja edut, sekä panostamalla työntekijöiden koulutustarpeeseen ja tietotekniisiin valmiuksiin.

Laskutustiimin näkökulmasta myyntilaskutusprosessin toiminnan kehittäminen vähentää työn kuormittavuutta ja nopeuttaa laskutuksen läpivientiä. Tämän lisäksi esilaskujen odottamiseen käytettävä ylimääräinen työaika vähenee ja lisää ajankäyttöä muiden tarvittavien työtehtävien suorittamiseen.

Projektipäälliköiden näkökulmasta laskutusprosessin toimintojen ja toimintatapojen kehittäminen nopeuttaisi esilaskujen luontia, parantaisi mahdollisuutta itsenäiseen työskentelyyn ja lisäisi laskutusaikataulussa pysymisen todennäköisyyttä.

Asiakasnäkökulman kannalta myyntilaskutusprosessin tehostaminen merkitsee ajallaan asiakkaalle saapuvaa laskutusta, joka voi olla tärkeää varsinkin silloin, kun tietyn projektin laskutus halutaan kohdistaa tietylle budjettikaudelle. Tämän lisäksi toiminnan sujuvuus ja yhteydenpito asiakkaisiin lisää yrityksen luotettavuutta.

Johdon näkökulmasta tarkasteltuna myyntilaskutusprosessin tehostaminen vähentää yrityksen likviditeettiriskiä ja parantaa toiminnan suunnittelua. Kassavirran tasaaminen luo varmuutta jonka avulla yritys voi entistä paremmin suunnitella rahalle tulevaisuuden toimintaa kehittäviä sijoituskohteita. Toiminnan tehostaminen tuo yritykselle merkittäviä kustannussäästöjä joka vähentäisi mm. tiettyihin työtehtäviin kulutettavaa turhaa työaika, paperin kulutusta

sekä turhien neliömäärien käyttöä arkistoinnissa. Tämän lisäksi tasainen ja positiivinen kasvavirta sekä myyntisaatavien ajallaan tapahtuva kotiuttaminen kertoo yrityksen maksuvalmiudesta, jolla on suurta merkitystä mm. hankkiessa lainoitusta tarvittaviin investointeihin.

Tutkimuksen merkitystä voidaan pitää tärkeänä, koska se lisää uutta informaatiota tietotekniikan käytön ja kehityksen merkityksestä työelämässä sekä vahvistaa käsitystä koulutuksen ja työtehtävien ymmärtämisen tärkeydestä. Tutkimuksen tavoitteena oli etsiä opinnäytetyön kohdeorganisaation myyntilaskutusprosessin suurimpia haaste- ja ongelmakohtia, joita löytyi haastattelujen perusteella merkittävästi. Tutkimus ei tuo esiin yhtä tiettyä ongelmakohtaa myyntilaskutusprosessissa vaan monia erilaisia, jotka kulkevat käsi kädessä vaikuttaen toisiinsa. Korjaamalla tiettyjä myyntilaskutusprosessin epäkohtia voidaan parantaa osin toista siihen liitoksissa olevaa ongelmaa. Tämän perusteella voidaan sanoa, että tulokset palvelet tarkoitusta hyvin case-tapauksena.

Kaiken kaikkiaan lisäämällä tietoisuutta yrityksen toimintaprosesseihin vaikuttavista tekijöistä sekä kehittämällä myyntilaskutusprosessin toimintatapoja voidaan tulevaisuudessa tehdä säästöjä, jotka vähentävät yrityksen likviditeettiriskiä sekä mahdollistavat tehokkaamman tuloksen tekemisen. Näin tulevia rahavirtoja voidaan investoida paremmin niihin kohteisiin, jotka auttavat yritystä kehittämään toimintaansa pitkällä aikavälillä.

## 10 Kehittämisehdotuksen arviointi

Tutkijan rooli ja toiminta tutkimusta tehtäessä on tärkeää huomioida, ennen kuin mitään konkreettista toimintaa on suoritettu tutkimusta varten. Perinteisesti tutkijan roolia ja toimintatapoja tulisi ohjata eettisyys, analysointikyky, rehellisyys ja kiinnostus tutkittavaa aiheita kohtaan.

Tätä tutkimusta tehtäessä roolini tutkijana on ollut selvittää millä tavalla Yritys X:n myyntilaskutusprosessia voitaisiin kehittää nopeammaksi ja tehokkaammaksi. Tutkimusta tehtäessä laskutustiimin näkökulma on ollut aiheen keskiössä, koska koko opinnäytetyö kietoutuu myyntilaskutusprosessiin jota suurimmaksi osin hoitaa kohdeorganisaation laskutustiimi. Laskutustiimin näkökulmien ja haastattelujen lisäksi tutkimuksessa tuli kuitenkin ottaa huomioon sekä projektipäälliköiden että heidän esimiestensä näkökulma mahdollisimman realistisen kuvan saamiseksi kokonaistilanteesta. Opinnäytetyötä varten tehdyt haastattelut auttoivat selvittämään laskutusprosessin toimintaa kokonaisuudessaan, sekä ymmärtämään tapahtumia, jotka ovat sidoksissa toisiinsa. Haastattelutilanteissa ja aineiston käsittelyssä onnistuin mielestäni tutkijana toimimaan puolueettomasti, joten suurta riskiä tulosten vääristymiseen ei pitäisi esiintyä.



Mielestäni tutkimus onnistui kokonaisuudessaan melko hyvin johtopäätösten ja toteutuksen osalta. Haastattelukysymyksien ja toteuttamisen kohdalla suunniteltuihin kysymyksiin olisi voinut varata enemmän aikaa sekä haastatella toista projektipäällikköä tulosten luotettavuuden lisäämiseksi. Suurimpana haasteena tutkimuksen toteuttamisessa, litteroinnissa ja tulosten kirjoittamisessa oli ajan niukkuus. Jatkossa, tehtäessä vastaavanlaista tutkimusta, olisi hyvä varata enemmän aikaa tekstin ja tutkimuksen työstämiseen sekä ennakoida paremmin esiintyviä ongelmatilanteita. Menetelmien kohdalla työssä olisi voitu käyttää enemmän kohdeorganisaation dokumentteihin perustuvaa tietoa.

## 11 Tutkimuksen arviointi

Yksi laadullisen tutkimuksen perusvaatimuksista on se, että tutkijalla on riittävästi aikaa ja resursseja tehdä tutkimuksensa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tietyissä tapauksissa parantaa triangulaation avulla, joka tarkoittaa tutkimusmenetelmien yhteiskäyttöä. Triangulaation avulla tutkija voi ylittää henkilökohtaiset ennakkoluulot, koska sitoutuminen pelkästään yhteen näkökulmaan ei ole mahdollista. Triangulaatiossa tutkimuksen tekijä yhdistää erilaisia metodeja, tiedonlähteitä, tutkijoita ja teorioita työssään (Tuomi & Sarajärvi, 142, 143).

Opinnäytetyötä varten tehty tutkimus toteutettiin sekä haastatteluja, havainnointia että dokumentteihin perustuvaa informaatiota hyväksikäyttäen. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää haastateltavien henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia laskutusprosessista, sekä kertoa vapaasti siihen liittyvistä kehitysehdotuksista. Havainnointia käytettiin pääasiassa haastattelutilanteen lisänä, jossa haastattelukysymyksiä täydennettiin tilanteessa tehtyjen havaintojen perusteella. Dokumentteihin perustuva informaatio kuvasi puolestaan myyntilaskutusprosessin nykytilannetta haastateltaville henkilöille, jonka tarkoituksena oli lisätä pohdintaa ja keskustelua haastattelutilanteessa.

Kokonaisuudessaan haastatteluja toteutettiin 5, joista kaksi laskutustiimin työntekijöille, kaksi projektipäälliköiden esimiehille sekä yksi projektipäällikölle. Tutkittavien henkilöiden määrä oli opinnäytetyötä varten sopiva, jos sitä vertaa opinnäytetyön ja tutkimuksen toteuttamiseen varattuun aikaan. Luotettavammaksi tutkimus olisi saatu toteutettua, jos haastatteluissa olisi ollut lisänä yksi ylimääräinen projektipäällikkö ja ylimääräinen havainnoija, joka olisi osannut huomioida niitä asioita, joita ei tutkijalla tullut mieleen haastattelua tehtäessä. Tämän lisäksi tutkimuksessa olisi voitu käyttää apuna enemmän myyntilaskutusta koskevia tutkimustuloksia.

### 11.1.1 Tutkimuksen validiteetti

Yksi tutkimustoiminnan lähtökohdista on edistää ja arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tarkasteltaessa kvalitatiivista tutkimusta on tärkeää huomioida sekä havaintojen luotettavuutta että tutkijan puolueettomuusnäkökulmaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettyjen tutkimusmenetelmien luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan tarkastella sekä validiteetin että reliabiliteetin kautta (Tuomi & Sarajärvi, 131, 133).

Tutkimustoiminnassa validiteetilla tarkoitetaan toteutetun tutkimuksen pätevyyttä. Validiteetin arvioinnissa tarkastellaan sitä, onko tutkimuksessa tutkittu niitä asioita, joita alun perin on suunniteltu ja luvattu (Tuomi & Sarajärvi, 133). Yleisimpiä validiteetin tarkastelunäkökulmia ovat tutkimustuloksen oikeellisuus, mittausaika- ja tapahtuma, tutkittavien henkilöiden määrä, sekä aineisto-, ja käsitevaliditeetti (Virtuaali Ammattikorkeakoulu, b).

Tässä opinnäytetyössä suoritettun tutkimuksen tulosten oikeellisuuden tarkastelu on haastavaa, koska siinä ei suoranaisesti ilmene tuloksia, jotka kertoisivat jonkin asian olevan selvästi väärin tai oikein. Tutkimuksesta saatujen johtopäätösten perusteella on luotu myyntilaskutusprosessia koskevia kehitysideoita, jotka ovat ilmenneet tehtyjen haastatteluiden perusteella. Kriittisesti arvioiden voidaan sanoa, että tutkittavien henkilöiden määrä suhteessa niihin henkilöihin, jotka ovat tekemisissä myyntilaskutusprosessiin, on erittäin pieni. Tietyissä kohdissa haastattelua ilmenee toistoa, mutta varsinkin projektipäälliköiden kohdalla haastateltavia henkilöitä olisi pitänyt olla enemmän kuin yksi.

Tutkimuksessa suoritettujen henkilöiden haastattelujen mittausajassa ei ole ollut suuria eroavaisuuksia, jos tarkastellaan myyntilaskutusprosessiin kohdistuvia toiminnan muutoksia. Kaikki tutkimushaastattelut suoritettiin puolentoista kuukauden sisällä toisistaan ja mitään muutoksia laskustustoiminnassa ei sen aikana ollut ehtinyt tapahtua. Kaikki mittaus tapahtumat hoidettiin melko samanlaisina toisiinsa nähden, joissa haastattelut suoritettiin yksilöidysti työajalla käyttäen apuna puheentallentajaa. Eroavaisuutena haastattelutilanteissa olivat haastattelukysymykset, jotka oli kohdistettu tietyille henkilöille työtehtävien ja tietämyksen perusteella.

Aineistovaliditeetin kohdalla voidaan sanoa, että aineiston kokoaminen ja kuvaaminen on hyvällä tasolla. Tutkimuksessa on kuvattu niitä tapoja ja menetelmiä, joiden avulla aineistoa on tulkittu, ja jonka perusteella on tehty johtopäätökset. Ulkopuolinen henkilö voi tämän opinnäytetyön perusteella analysoida tutkimuksen luotettavuutta, koska toimintaa on kuvattu askel askeleelta sekä menetelmien valintaa on perusteltu.

Tässä opinnäytetyössä suoritettun tutkimuksen validiteetin voidaan sanoa olevan kesinkertaisella tasolla, koska siinä on tarkasteltu pitkälti niitä asioita ja ongelmakohtia, joita alun perinkin haluttiin selvittää. Tutkimuksessa on huomioitu kohdeorganisaation myyntilaskutuspro-

sessi kokonaisuudessaan ja sen vahvuuksiksi voidaan sanoa haastatteluiden apuna saadut erilaiset näkökulmat. Tutkimuksesta saatujen johtopäätösten avulla on pystytty selvittämään merkittävä määrä niitä asioita joita tulisi kehittää myyntilaskutusprosessissa jotta kohdeorganisaation käyttöpääoma, kassanhallinta ja myyntilaskujen kiertonopeus saataisiin kehitettyä paremmaksi. Asioita jotka olisivat parantaneet tutkimuksen validiteettia ovat haastateltavien henkilöiden määrän lisääminen sekä mahdollisesti muiden tutkimusmenetelmien käyttö.

#### 11.1.2 Tutkimuksen reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla voidaan tarkastella tutkimusmenetelmien luotettavuutta ja tutkimustulosten toistettavuutta. Reliabiliteetilla tarkasteltavia osa-alueita tutkimuksessa ovat muun muassa tutkijan objektiivisuus tutkimuksessa, sekä mitattavan ilmiön havaintotarkkuus (Virtuaali Ammattikorkeakoulu, a).

Tämän tutkimuksen objektiivisuus on heikohko johtuen siitä, että tutkija on suorittanut yksin tutkimusta varten tehdyt haastattelut ja havainnot. Tämän lisäksi tutkimuksesta saadut johtopäätökset voisivat olla erilaiset, jos apuna olisi käytetty muita tutkimusmenetelmiä ja tutkijoita.

## Lähteet

### Kirjat

Anttonen, M. & Hakonen, M. (toim.) 2010. Taloushallinnon taitajaksi. Helsinki: WSOYpro.

Fredriksson, A., Havukainen, J., Ilkka, H., Laitinen, E., Luoma, J., Luoma, P., Nevalainen, R., Ojala, A., Perälä, S., Pärssinen, H., Saari, J., Smeds, M., Termäs, K., Tikka, M., Virtanen, P. & Vuorio, A. (toim.) 2005. Uudistunut kirjanpitolaki. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. (toim.) 2000. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin Yliopisto.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (toim.) 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi. 15.-17. painos, 2012.

Ikäheimo, S., Laitinen, E.K., Laitinen, T. & Puttonen, V. (toim.) 2005. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasa: Multiprint.

Ikäheimo, S., Lounasmeri, S & Walden, R. (toim.) 2005. Yrityksen laskentatoimi. Juva: WS Bookwell.

Kallunki, J-P. & Niemelä, J. (toim.) 2007. Economica - Uusi yrityksen arvonmäärittäminen. Talentum media.

Kasanen, E., Koskela, M., Leppiniemi, J., Puttonen, V. & Virtanen, K. (toim.) 1996. Laskentatoimen ja rahoituksen perustiedot. Keuruu: Ky-Palvelu.

Lahti, S. & Salminen, T. (toim.) 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. Helsinki: WSOY.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (toim.) 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-4. painos. Helsinki: Tammi.

Tuomi J. & Sarajärvi A. (toim.) 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valtonen, M., Roos, C-M., Palonen, O., Toivonen, R., Järn, S. & Vuorela, V. (toim.) 2009. Vuodesta sataan - Sähköisten asiakirjojen hallinta ja säilyttäminen. Liikearkistoyhdistys ry. Helsinki: Kirjapaino Laine Direct Oy.

## Artikkelit

Business Fellows 2009. Viitattu 9.1.2013.

<http://www.businessfellows.com/articles/19>

Harald Bo 2012. Puolet pois yrityksen hallintokuluista. Viitattu 29.12.2012.

<http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/puolet+pois+yrittysten+hallintokuluista/a2004015>

Härkönen 2012. Yhteishyvä 01/2013. E-lasku säästää vaivaa. Viitattu 29.12.2012.

Leidenius, K. 2010. Verkkolaskut. Viitattu 30.12.2012.

[http://www.tietokone.fi/lehti/tietokone\\_12\\_2010/verkkolaskut\\_8514](http://www.tietokone.fi/lehti/tietokone_12_2010/verkkolaskut_8514)

Raeste, J-P. 2012. Suomen Pankki - Miljardin sopeutus väistämätön. Viitattu 26.12.2012.

<http://www.hs.fi/paivanlehti/#talous/Suomen+Pankki+Miljardin+sopeutus+v%C3%A4ltt%C3%A4m%C3%A4t%C3%B6n/a1355375170791>

Rajala, J. 2012. Tilisanomat. Viitattu 22.12.2012.

<http://www.tilisanomat.fi/content/taloushallinnon-alalla-imua>

Salme Näsi 2006. Laskentatoimi muutoksessa ja liiketoimintaosaamishaasteissa. Viitattu 22.12.2012.

[http://www.edu.fi/download/116235\\_liiketoimintaosaaminen\\_nasi.pdf](http://www.edu.fi/download/116235_liiketoimintaosaaminen_nasi.pdf)

## Sähköiset lähteet

Ahvenniemi J. 2011. Taloushallintoliitto - Sähköisiin laskuihin siirtyminen takkuilee pk-yrityksissä. Viitattu 7.1.2012.

<http://www.taloushallintoliitto.fi/media/tiedotteet/sahkoisiin-laskuihin-siirtyminen/>

Arkistolaitos 2012. Sähköinen säilyttäminen. Viitattu 6.12.2012.

<http://www.arkisto.fi/fi/palvelut/usein-kysytyt-kysymykset/asiakirjahallinto/sahkoeinen-saeilyttaaminen/>

Basware 2011. Viitattu 29.12.2012., ja

<http://www.basware.com/knowledge-center/tutkimus-verkkolaskutus-H1-2011>

Basware 2012. Viitattu 29.12.2012., b

<http://www.basware.fi/ajankohtaista/uutiset/paperilasku-menetti-voimansa>

Basware 2012. Viitattu 1.4.2013., c

<http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/puolet+pois+yrittysten+hallintokuluista/a2004015>

Billentis 2012. International E-Invoicing Congress. Electronic Invoicing E-Billing. Viitattu 30.12.2012.

[http://www.billentis.com/e-invoicing\\_ebilling\\_market\\_report\\_EN.htm](http://www.billentis.com/e-invoicing_ebilling_market_report_EN.htm)

Eduskunta 2010. Tulevaisuusvaliokunnan lausunto 5/2010. Viitattu 1.4.2013.

[http://www.eduskunta.fi/faktatmp/utatmp/akxtmp/tuvl\\_5\\_2010\\_p.shtml](http://www.eduskunta.fi/faktatmp/utatmp/akxtmp/tuvl_5_2010_p.shtml)

EK 2012, 1. Viitattu 9.1.2013., a

[http://www.ek.fi/ek/fi/yrittajyys\\_ym/yrityslainsaadanto/taloudellinen\\_raportointi.php](http://www.ek.fi/ek/fi/yrittajyys_ym/yrityslainsaadanto/taloudellinen_raportointi.php)

EK 2012. Viitattu 9.1.2013., b

[http://www.ek.fi/ek/fi/yrittajyys\\_ym/yrityslainsaadanto/yhtiolainsaadanto/index.php](http://www.ek.fi/ek/fi/yrittajyys_ym/yrityslainsaadanto/yhtiolainsaadanto/index.php)

Elisa Oyj 2012. Yritysvastuu. Viitattu 14.4.2013.

<http://www.elisa.fi/vuosikertomus2012/fi/Vastuullisuus/Yritysvastuu.html>

Finanssialan Keskusliitto 2010. Viitattu 1.4.2013., a

[http://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Ymparistoystavallinen\\_verkkolaSKU.pdf](http://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Ymparistoystavallinen_verkkolaSKU.pdf)

Finanssialan Keskusliitto 2012. Viitattu 1.4.2013., b

[http://www.fkl.fi/teemasivut/sepa/tutkimustietoa/Dokumentit/Verkkolaskubarometri\\_12-2012.pdf](http://www.fkl.fi/teemasivut/sepa/tutkimustietoa/Dokumentit/Verkkolaskubarometri_12-2012.pdf)

Finanssialan Keskusliitto 2012. Viitattu 14.4.2013., c

<http://www.fkl.fi/teemasivut/sepa/tutkimustietoa/Sivut/default.aspx>

Finlex 2012. Viitattu 28.12.2012., a

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940831>

Finlex 2012. Viitattu 15.1.2013., b

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931501?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=arvonlis%C3%A4verolaki>

Finlex 2012. Viitattu 28.12.2012., c

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Finlex 2012. Viitattu 15.1.2013., d

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20100290#L9P83>

Finlex 2012. Viitattu 28.12.2012., e

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=osakeyhti%C3%B6laki>

Huhtala, U. 2012. Ulkoinen laskentatoimi ja sen hyväksikäyttö. Viitattu 22.12.2012

<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39206/Ulla%20Huhtala.pdf?sequence=1>

Itella 2012. Viitattu 29.12.2012., a

<http://www.itella.fi/kokonaisratkaisut/myyntilaskutus/trendit.html>

Itella 2012, Viitattu 30.12.2012., b

<https://www.verkkolasku.info/a/ec/vlinfo/info>

Itella 2012, Viitattu 30.12.2012., c

<https://www.verkkolasku.info/a/ec/vlinfo/info?infopage=2>

Itella 2012. Viitattu 29.12.2012., d

<http://www.itella.fi/kokonaisratkaisut/myyntilaskutus/>

Itella 2012. Viitattu 29.12.2012., e

<http://www.itella.fi/kokonaisratkaisut/myyntilaskutus/hyodyt/kustannussaastot.html>

Itella 2012, Viitattu 30.12.2012., f

<https://www.verkkolasku.info/b/ec/vlinfo/info?infopage=5>

Kauppalehti 2012, Viitattu 19.05.2013.

<http://www.kauppalehti.fi/balance/ohjeet/kayttopaaoma+ja+kayttopaaoma-%2520110364501>

Liikenne-, ja viestintäministeriö 2009. Arjen tietoyhteiskunnan neuvottelukunta. Helsinki. Toimenpiteet verkkolaskun edistämiseksi. Viitattu 14.1.2013.

[http://www.arjentietoyhteiskunta.fi/files/136/verkkolaskun\\_loppuraportti\\_lopullinen29012009b.pdf](http://www.arjentietoyhteiskunta.fi/files/136/verkkolaskun_loppuraportti_lopullinen29012009b.pdf)

Nenonen K. 2010. Verkkolaskutuksen edistäminen kunnissa. Viitattu 14.1.2013.

<http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/yleiskirjeet-lausunnot/yleiskirjeet/2010/Sivut/y21802010-verkkolaskutuksen-edistaminen.aspx>

OP 2012. Suoraveloitus. Viitattu 29.12.2012.

[https://www.op.fi/op/henkiloasiakkaat/tilit-ja-maksut/laskujen maksaminen/suoraveloitus?id=15220&srcpl=8](https://www.op.fi/op/henkiloasiakkaat/tilit-ja-maksut/laskujen_maksaminen/suoraveloitus?id=15220&srcpl=8)

Yritys X 2012, 2. Konserni. Viitattu 9.1.2013.

<http://yritysx.fi/fi/yritys/konserni/>

Yritys X 2013. Palvelut. Viitattu 23.1.2013.

<http://yritysx.fi/fi/palvelut/>

Yritys X 2013. Yritys. Viitattu 21.1.2013

<http://yritysx.fi/fi/yritys/>

Suomen Kuntaliitto 2010. Nenonen, K & Suorto, A. Viitattu 7.4.2013.

<http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/yleiskirjeet-lausunnot/yleiskirjeet/2010/Sivut/y21802010-verkkolaskutuksen-edistaminen.aspx>

Suomen Pankki 2011. Rahoitusjärjestelmän vakaus. Viitattu 30.12.2012.

[http://www.suomenpankki.fi/fi/rahoitusjarjestelman\\_vakaus/km\\_yhteistyo/Documents/MF\\_01\\_Rusi\\_Anssi\\_Sahkoinen\\_lasku\\_Suomessa\\_ja\\_maailmalla\\_print.pdf](http://www.suomenpankki.fi/fi/rahoitusjarjestelman_vakaus/km_yhteistyo/Documents/MF_01_Rusi_Anssi_Sahkoinen_lasku_Suomessa_ja_maailmalla_print.pdf)

Taipalus, P. & Venäläinen, A. 2012. Verohallinto - Arvonlisäverokantojen muutos 1.1.2013. Viitattu 26.12.2012.

[http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Arvonlisaverokantojen\\_muutos\\_112013\(25811\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Arvonlisaverokantojen_muutos_112013(25811))

Taloushallintoliitto, 2012. Kirjanpidon ABC. Viitattu 12.1.2013.

[http://www.aj-laskenta.fi/kirjanpidon\\_abc.pdf](http://www.aj-laskenta.fi/kirjanpidon_abc.pdf)

Taloussanommat 2012. Viitattu 30.12.2012., a



[http://www.taloussanomat.fi/yrittaja/2012/06/18/verkkolaskun-kaytto-kaksinkertaistui vuodessa/201231771/137](http://www.taloussanomat.fi/yrittaja/2012/06/18/verkkolaskun-kaytto-kaksinkertaistui-vuodessa/201231771/137)

Taloussanomat 2013. Viitattu 4.3.13., b

<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/kassanhallinta/>

Taloussanomat 2013. Viitattu 4.3.13., c

<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/k%E4ytt%E4oma/>

Tekes 2012. Digitaalisuus. Kari Tilli. Viitattu 22.12.2012.

<http://www.tekes.fi/fi/community/Digitaalisuus/1323/Digitaalisuus/2821>

Suomen Yrittäjät 2012. Toivonen, T. Maksuviivästyksset kuriin EU:n laajuisesti. Viitattu 9.1.2012.

<http://www.yrittajat.fi/fi->

[Fl/suomenyrittajat/edunvalvonta/yrityslainsaadanto/maksuviivastykset/](http://www.yrittajat.fi/fi-Fl/suomenyrittajat/edunvalvonta/yrityslainsaadanto/maksuviivastykset/)

Verohallinto 2012. Viitattu 7.1.2012., a

[http://www.vero.fi/fi-Fl/Syventavat\\_veroohjeet/Verohallinnon\\_ohjeet/Laskua\\_koskevat\\_vaatimukset\\_arvonlisaver\(10160\)](http://www.vero.fi/fi-Fl/Syventavat_veroohjeet/Verohallinnon_ohjeet/Laskua_koskevat_vaatimukset_arvonlisaver(10160))

Verohallinto 2012. Viitattu 9.1.2013., b

[http://www.vero.fi/fi-Fl/Yritys\\_ja\\_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio\\_ja\\_osuuskunta/Tuloverotus](http://www.vero.fi/fi-Fl/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ja_osuuskunta/Tuloverotus)

VirtuaaliAMK 2013. Viitattu 1.4.13., a

<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>

VirtuaaliAMK 2013. Viitattu 31.3.13., b

<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>

Julkaisemattomat lähteet

Basware 2012. Palvelusopimus. Viitattu 23.1.2013.

Basware e-Invoice PRO - Verkkolaskujen lähetysoalvelu 15.3.2012. Basware Corporation.

BT Monitor Guide. 2012. Viitattu 23.1.2013.

BT Monitor Guide for Invoice Senders. Basware Business Transactions Service. Basware Corporation.

Herra, A. Sisäinen dokumentti 2013.

Herra, B. Sisäinen dokumentti 2013.

Ripatti, V. Sisäinen dokumentti 2013.

Sukunimi, X. & Sukunimi, X. (toim.) 2009. Sisäinen dokumentti. Projektikäsikirja - Projektitoiminnan parhaat käytännöt.

## Kuviot

Kuvio 1: Taloushallinnon prosessit .....	14
Kuvio 2: Sähköisen taloushallinnon kehitys Suomessa .....	17
Kuvio 3: Taloustiimi Yritys X:ssä .....	20
Kuvio 4: Myyntilaskutusprosessi Yritys X:ssä .....	32
Kuvio 5: Basware e-Invoice PRO - Laskun lähetys loppuasiakkaalle.....	33
Kuvio 6: Laskutusprosessiin vaikuttavia tekijöitä .....	57

## Liitteet

Liite 1: Haastatteluissa käytetty esi-informaatio .....	77
Liite 2: Projektipäällikön haastattelulomake .....	78
Liite 3: Projektipäälliköiden esimiesten haastattelulomake .....	79
Liite 4: Laskutustiimin haastattelulomake .....	80

## Liite 1: Haastatteluissa käytetty esi-informaatio

**Myyntilaskutus - Yritys X**

Tietoa laskutuksesta Yritys X:ssä:

Laskutusprosessi on monivaiheinen tapahtuma, josta vastaavat omalta osaltaan sekä laskun tekijät että niiden käsittelijät. Tällä hetkellä laskutusprosessi toimii Yritys X:ssä siten, että projektipäälliköt tekevät esilaskut ValueFrame:ssä taloushallinnon aikataulun mukaisesti, jonka jälkeen ne käsitellään tukipalveluiden taloushallinto-yksikössä. Esilaskut muokataan varsinaisiksi laskuiksi ValueFrame- toiminnanohjausjärjestelmässä, jonka jälkeen niille tehdään tarpeen mukaan laskun jakaminen kahteen osaan ja liitteiden lisäys. Lopuksi laskut tulostetaan yksitellen tarkistuksen yhteydessä ja lähetetään sovitusta toimitustavasta riippuen asiakkaalle. Laskun lähetystavat ovat joko paperilla, kirjeitse tai sähköpostitse. Baswaren e-Invoice - palvelua käytettäessä laskut lähetetään sähköpostitse Baswarelle, joka muokkaa laskut oikeaan formaattiin ja lähettää ne eteenpäin vastaanottajalle. Laskutuksen suorituksen seuranta ja perintää valvotaan Tikonin kautta. Lähetetyt laskut siirretään reskontraan, josta ne noudetaan kirjanpitoon.

Kauppalehden teettämän tutkimuksen mukaan, Yritys X konsernin myyntisaatavat tuloutuivat vuonna 2011 keskimäärin X vuorokaudessa kassaan. Keskimääräinen myyntisaatavien tuloutusaika tutkittavien kohteiden keskuudessa vuosina 2007 - 2011 oli 69 vuorokautta.

**Myyntisaamisten kiertoaika (vrk)**

	2007	2008	2009	2010	2011	KA
AIRIX Ympäristö Oy	76	104	49	59	67	71
Aquaflow Oy	26	64	144	92	29	71
Destia konserni	34	33	24	34	46	34
FCG Finnish Consulting Group konserni	89	77	80	70	62	76
Finnmap Infra Oy	100	68	55	84	109	83
Golder Associates Oy	60	54	74	77	98	73
Kalliosuunnittelu Oy Rockplan Ltd	50	43	95	82	115	77
Ramboll Finland Oy	64	63	66	78	76	69
Sito konserni	86	73	80	58	106	81
WSP Finland Oy	76	57	56	59	54	60
<b>Keskiarvo</b>	<b>66</b>	<b>64</b>	<b>72</b>	<b>69</b>	<b>76</b>	

Kuvio: Myyntisaamisten kiertoaika ( Kauppalehti, Balance Benchmarking 2012).

Tämän haastattelun tarkoituksena on selvittää millä tavalla laskutus- prosessia voidaan kehittää entistä toimivammaksi ja tehokkaammaksi. Tässä haastattelussa huomioidaan sekä laskutukseen käytetty aika että kehitystarpeet.

Haastattelut toteutetaan harkinnanvaraisen otoksen mukaan kolmelle Yritys X:ssä toimivalle projektipäälliköille sekä kahdelle projektipäällikön esimiehelle. Tämän lisäksi suoritetaan kaksi haastattelua tukipalvelujen hallinto-tiimissä työskentelevälle laskutuksen työntekijälle. Tutkimuksen tarkoituksena on saada monipuolisia näkökulmia erilaisista käynnissä olevista projekteista.

Liite 2: Projektipäällikön haastattelulomake

**Haastattelu projektipäälliköille:**

**Perustiedot**

Nimi:

Asema yrityksessä:

Osasto:

Kokemusvuotesi samankaltaisista työtehtävistä:

Töissä Yritys X:ssä /v:

**Haastattelukysymykset**

1. Kuinka paljon käytät aikaa laskuttamiseen kuukaudessa?
2. Paljonko teet asiakaslaskuja kuukaudessa keskimäärin?
3. Kuinka kauan yhden laskun teko asiakkaalle kestää?
4. Mitä asioita joudut huomioimaan asiakaslaskuja tehdessä? Onko joillain näistä asioista vaikutusta laskutusaikatauluun?
5. Tulisiko asiakaslaskutukseen varata entistä enemmän aikaa? Miten sitä voisi vähentää, miksi?
6. Mitä mieltä olet nykyisestä laskutuskäytännöstä?
  - a) Kerro vähintään 3 hyvää puolta asiakaslaskutuksessa.
  - b) Kerro vähintään 3 huonoa puolta asiakaslaskutuksessa. Mikä näistä on suurin ongelmakohta?
7. Onko työprosessissa joitain työvaiheita jotka erityisesti hidastavat laskutusprosessia?
8. Miten koet myöhässä olevista laskuista lähetettävät muistutukset asiakkaille? (Haasteet, vaikutus asiakkaisiin jne.)
9. Miltä osin asiakaslaskutusta pitäisi kehittää ja miten? Työtavat/ menetelmät.
10. Mikä on tärkein asia, jolla asiakaslaskutuksen kiertoa saataisiin nopeutettua?
11. Kuinka ideat viedään käytäntöön? Onko olemassa jokin asia, joka voisi estää käytännön toteutumisen
12. Muita kommentteja koskien asiakaslaskutusta?

### Liite 3: Projektipäälliköiden esimiesten haastattelulomake

#### Haastattelu projektipäälliköiden esimiehille:

##### Perustiedot

Asema yrityksessä:

Osasto:

Kokemusvuotesi samankaltaisista työtehtävistä:

Töissä Yritys X:ssä /v:

##### Haastattelukysymykset

1. Kuinka paljon sinulla on kokemusta asiakaslaskuttamisesta?
2. Vastaako laskutuksesta yksi vai useampi henkilö?
3. Mistä johtuvat laskutuskausien piikit? Miten laskutusta saataisiin tasattua?
4. Mitä kehitettävää asiakaslaskutusprosessissa on?
5. Miten asiakaslaskutus tulisi mielestäsi hoitaa? Ideoita?
6. Koetko, että olet saanut tarpeeksi koulutusta Valueframen käytössä laskutuksen ja projektien osalta?
7. Mitkä ovat asiakaslaskutuksen tärkeimmät asiat?
8. Miten laskutusaikataulussa pysymistä valvotaan?
9. Miten laskutuksen kiertoa valvotaan?
10. Onko laskutuksen apuna mittareita joiden avulla voidaan seurata muun muassa; toteutunutta laskutusta, laskutuksen aikaväliä ja aikataulussa pysymistä?
11. Mikä on tärkein tekijä, jonka avulla laskutusprosessia voitaisiin nopeuttaa?
12. Kuinka ideat viedään käytäntöön? Onko olemassa jokin asia, joka voisi estää käytännön toteutumisen?
13. Muita kommentteja koskien laskutusta?

Liite 4: Laskutustiimin haastattelulomake

**Haastattelu laskutustiimin jäsenille:**

**Perustiedot**

Nimi:

Asema yrityksessä:

Osasto:

Kokemusvuotesi samankaltaisista työtehtävistä:

Töissä Yritys X:ssä /v:

**Haastattelukysymykset**

1. Miten näet tämänhetkisen laskutusprosessin? (Laskutusprosessin tehokkuus, toimivuus, selkeys)
2. Mitkä ovat sinun kohdaltasi suurimmat haasteet laskutuksen läpiviennissä?
3. Mitä kohtia laskutusprosessissa tulisi parantaa? Miten? (Esim. esilaskujen muokkaus, laskun lähetytys, suoritusten seuranta ja perintä, jne.)
4. Kommentoi seuraavia laskutukseen liittyviä asioita:
  - a) Perehdytys/ koulutus (riittävyys)
  - b) Töiden jakaminen (tasaisuus, vastuut)
  - c) Laskutusaika (aikataulussa pysyminen)
  - d) Laskutuksen järjestelmät (toimivuus, kehittymismahdollisuudet)
  - e) Tarpeelliset muutokset (uudet ohjelmat, koulutukset)
  - f) Laatuvirheisiin reagointi (asiakaspalvelu, yhteistyö, täsmällisyys, ohjeistuksen noudattaminen)
5. Mitkä ovat prosessin vahvuudet?
6. Mikä on tärkein tekijä/ osa-alue laskutusprosessissa toiminnan tehostamisen ja nopeuttamisen kannalta?
7. Mitkä ovat prosessin kehittämismahdollisuudet?
8. Muuta kommentoitavaa?